

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, PROMOCIÓN 46

**BEBIDAS INTELIGENTES**

**SOLANYE KATHERINE QUIROGA  
XIOMARA SAAVEDRA YEPES**

TUTORA:  
SARA CAICEDO, MBA

BOGOTÁ  
ENERO, 2017

# Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>8</b>
1.1. Objetivos.....	8
1.2. Beneficiarios.....	8
1.3. Entidad Ejecutora .....	9
1.4. Necesidades.....	9
1.5. Justificación del Proyecto.....	10
1.6. Metodología .....	13
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Análisis de Mercado .....	14
2.1.1 Análisis del sector y tendencias .....	14
2.1.2 Análisis de la demanda. ....	16
2.1.3 Análisis de la competencia.....	18
2.1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	24
2.1.5 DOFA .....	25
2.2 Selección del Segmento Objetivo .....	27
2.3 Estrategia de Mercado .....	28
2.3.1 Producto.....	28
2.3.2 Precio .....	29
2.3.3 Posición –plaza .....	29
2.3.4 Promoción.....	30
<b>3. ESTUDIO TECNICO .....</b>	<b>31</b>
3.1 Tamaño del Proyecto .....	31
3.2 Localización del Proyecto.....	35
3.3 Ingeniería del Proyecto .....	38
<b>4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>48</b>
4.1 Marco Estratégico .....	48
4.2 Equipo Gestor.....	49
4.3 Tipo de Organización.....	50
4.4 Estructura Organizacional para la fase de Operación.....	50

4.5 Sistema de Negocio .....	52
<b>5. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>54</b>
5.1 Estado de Resultados .....	54
5.1.1 Proyección de los ingresos .....	54
5.1.2 Proyección de los Costos de Ventas .....	54
5.1.3 Proyección de los gastos administrativos .....	55
5.1.4 Proyección de los gastos de ventas .....	55
5.1.5 Estado de Pérdidas y Ganancias del Primer Año .....	55
5.2. Flujo de Caja .....	59
5.2.1 Inversiones requeridas .....	59
5.2.2 Capital de trabajo .....	59
5.2.3 Proyección del flujo de caja .....	59
5.2.4 Proyección flujo de caja de financiación .....	61
5.3 Indicadores Financieros .....	61
<b>6. EVALUACIÓN AMBIENTAL .....</b>	<b>61</b>
<b>7. EVALUACIÓN SOCIAL .....</b>	<b>63</b>
<b>8. EVALUACION DE RIESGOS .....</b>	<b>63</b>
<b>9. PLAN DE IMPLEMENTACION .....</b>	<b>68</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1: Indicadores Financieros .....	19
Tabla 2: Establecimientos Especializados en Jugos- Zona Chapinero Bogotá .....	22
Tabla 3. Matriz DOFA .....	26
Tabla 4: Precios y Tamaños .....	29
Tabla 5. Bogotá. Tamaño de muestra de hogares y segmentos, según localidad y .....	37
Tabla 6: Maquinaria y equipo .....	39
Tabla 7: Muebles, enseres y obra civil .....	40
Tabla 8: Proceso de compras y preparación de fruta.....	42
Tabla 9: Cursograma analítico o Flujo de Proceso .....	43
Tabla 10: Ficha técnica Bebidas Inteligentes y Orgánicas .....	43
Tabla 11: Costos Unitarios Jugos .....	46
Tabla 12 Evolución de las Ventas por Producto o Servicio .....	54
Tabla 13 Evolución de Ventas, Costos de Ventas y Gastos .....	55
Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias Año 1 .....	57
Tabla 15 Estado de Pérdidas y Ganancias Anualizado .....	58
Tabla 16 Flujo de Caja Mensual Primer Año16 .....	60
Tabla 17 Flujo de Caja Anualizado .....	60
Tabla 18: Evaluación de Riesgos .....	64
Tabla 19: Plan de Trabajo Implementación.....	68



## **Lista de Gráficos**

Ilustración 1: Hábitos de los Consumidores Colombianos.....	12
Ilustración 2: Importancia Segmento Jugos .....	17
Ilustración 3. Local en arriendo metrocuadado.com.....	37
Ilustración 4 Ubicación del local en arriendo metrocuadado.com .....	38
Ilustración 5: Diseño del área de trabajo .....	41
Ilustración 6: Organigrama Intelifruit.....	52
Ilustración 7: Sistema de Negocio Intelifruit .....	52
Ilustración 8 Clasificación de residuos GTC 24 .....	62

## RESUMEN EJECUTIVO

En todo el mundo hay cerca de 1,5 miles de millones de personas con sobrepeso, de las que 500 millones son obesas, el sobrepeso afecta a 43 millones de niños en el mundo, de acuerdo con el Banco Mundial, en 2030 la cantidad de obesos podría ascender hasta el 30% de la población latinoamericana.

Conscientes de la grave problemática en lo relacionado a los hábitos alimenticios, en Colombia, el Congreso de la República y el Ministerio de Salud busca que se le imponga un mayor impuesto a las bebidas azucaradas y otros alimentos que pueden afectar la salud humana.

Acorde con las iniciativas de la Organización Mundial de la Salud, el gobierno nacional y las tendencias de buscar e incentivar productos naturales, que contribuyan y brinden bienestar a la salud de los consumidores de bebidas tradicionales como los carbonatos, más conocidos como gaseosas y que se cambien a alternativas más saludables como el agua embotellada, té, jugos y concentrados de frutas, entre otros.

Se propone como contribución social la empresa Intelifruit, dedicada a la preparación y comercialización de bebidas inteligentes, consistentes en jugos de frutas y verduras orgánicas y de origen, que satisfagan las necesidades de hidratación y de alimentación; de delicioso sabor, que brinden beneficios funcionales, aportando al mejoramiento de los hábitos alimenticios.

Parte de la ventaja competitiva es que el proyecto se fundamenta en frutas y verduras que son cosechadas a través de agricultura ecológica, orgánica o biológica; este es un sistema de agricultura basada en la utilización de recursos naturales. Esta agricultura no permite el uso de productos químicos u organismos genéticamente modificados (ni para abono, ni para plagas, ni para semillas) para así conservar la fertilidad de la tierra y respetar el medio ambiente de una forma sostenible y equilibrada.

Intelifruit tiene como mercado potencial a personas entre los 18 y 50 años, hombres y mujeres dispuestos a satisfacer sus necesidades de hidratación con una bebida de alta calidad y orgánica, que se preocupan por tener una alimentación saludable y con conciencia del medio ambiente. Estudiantes, ejecutivos, residentes y visitantes del sector de Chapinero en Bogotá pertenecientes la mayoría de ellos a estratos 4, 5 y 6, que están a la vanguardia en tendencias de alimentación saludable, buscan alimentos orgánicos, quieren adelgazar, mejorar su salud, si practican ejercicio tomar bebidas que refresquen y alimenten, quieren mantenerse jóvenes, llenos de energía y vitalidad, para soportar las jornadas diarias en sus labores cotidianas, quieren remplazar alguna

comida o desayuno donde no recibieron los nutrientes suficientes.

Las líneas de bebidas orgánicas ofrecidas son:

Bebidas de una sola fruta, en agua o leche: Opción refrescante, deliciosa y saludable para aquellos que simplemente desean una bebida para su necesidad de hidratación.

Bebidas funcionales para veganos/vegetarianos: Mezclas que adicional a lo refrescante y delicioso de las frutas, contribuyan con suplementos proteicos de fuentes vegetales tales como: Proteína de arroz integral, leche de soya, leche de almendras, nueces, espinacas, semillas de chía, spirulina y aguacate.

Bebidas Funcionales: Mezcla de frutas y verduras para aquellos clientes que buscan que su hidratación adicionalmente aporte beneficios como: quemadores de grasa, incremento de energía, mejorar los niveles de colesterol, eliminar toxinas del cuerpo, mejorar el sistema inmunológico.

El proyecto cuenta con una VPN de 288 millones de pesos, un Payback en el mes 24, una TIR de 110%, indicadores que muestran que la inversión se ve recuperada en el segundo año con márgenes positivos como el Ebitda el cual se vuelve positivo en el mes 9 del año 1 y se mantiene durante el tiempo estimado del proyecto en promedio con un margen del 11%.

Para llevar a cabo el proyecto se necesita una inversión de 40 millones de pesos, para realizar las adecuaciones, arriendo de local, inversiones en activos fijos, entre otros, con esta suma se podrá dar inicio al proyecto.

En la actualidad el proyecto se encuentra en la evaluación financiera, ambiental y social, posterior a éste, se evaluarán los riesgos adyacentes al proyecto y el plan de implementación.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO.**

Este proyecto corresponde a la evaluación de la viabilidad y desarrollo de una empresa de bebidas inteligentes, con ingredientes orgánicos y mezclas funcionales que contribuyan al bienestar, nutrición, mejoramiento y mantenimiento de la calidad de vida de sus consumidores.

### **1.1. Objetivos**

- Formular y evaluar un proyecto de inversión para una empresa de Bebidas Inteligentes a partir de la propuesta de jugos orgánicos y de origen para determinar la viabilidad del emprendimiento.
- Desarrollar un emprendimiento empresarial que genere bienestar y nutrición a sus clientes a partir de la elaboración y comercialización de jugos orgánicos y de origen.

### **1.2. Beneficiarios**

Mujeres, hombres y jóvenes, residentes, trabajadores, estudiantes o visitantes de la zona Chapinero alto de la ciudad de Bogotá, con edades entre los 15 y 50 años, pertenecientes a los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6, los cuales presentan poder adquisitivo para el consumo de las bebidas inteligentes.

Los beneficiarios de este proyecto empresarial, son las personas que se han visto influenciadas por la tendencia mundial de consumo de alimentos funcionales y el cambio de hábitos alimenticios, debido al incremento de los indicadores de obesidad y enfermedades crónicas, asociadas a estilos de vida no saludables, las cuales son las principales causas de muertes, morbilidad, discapacidad y deterioro de la calidad de vida.<sup>1</sup>

Estos cambios son relacionados “a un interés desarrollado por los consumidores hacia alimentos que adicional al valor nutritivo generado, aporten beneficios a las funciones fisiológicas del organismo humano”.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Manuel Peña y Jorge Bacallao. La obesidad y sus tendencias en la Región [En línea]. Revista Panamericana de Salud Pública vol.10 n.2 [Washington, USA] Agosto 2001[Citado 30 Mayo de 2016]. Disponible en: [\[http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1020-49892001000800001&script=sci\\_arttext\]](http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1020-49892001000800001&script=sci_arttext).

<sup>2</sup> Alicia Alvírez-Morales, Blanca Edelia González-Martínez, Zacarias Jiménez-Salas. Tendencias en la Producción de Alimentos: Alimentos Funcionales. [En línea]. RESPIN Revista salud pública y nutrición. [Facultad de Salud Pública y Nutrición. Universidad Autónoma de Nuevo León México] Julio-Septiembre

### 1.3. Entidad Ejecutora

Evaluada la viabilidad del proyecto de Bebidas Inteligentes, se procederá a la constitución de una nueva empresa que ubicará su objeto social en el desarrollo de bebidas naturales a base de frutas y verduras, dentro de la actividad económica de bebidas no alcohólicas.

En el inicio de la operación se usará una figura de empresa de persona natural, y cuando se logre el nivel de ingresos máximos permitidos, se creará la empresa bajo la figura de SAS Sociedad por Acciones Simplificadas, de acuerdo a lo legislado en la Ley 1258 de 2008.

Se creará bajo el nombre INTELIFRUIT y se diseñará toda la estrategia publicitaria y de marca bajo este nombre.

### 1.4. Necesidades

El ser humano a lo largo de la historia ha ido cambiado la estructura de las necesidades a nivel general, sin embargo hay unas necesidades que se han denominado de orden fisiológico, pueden ser modificadas pero no cambian, según los modelos que se han desarrollado por distintos campos de la ciencia la escala de categorías son<sup>3</sup>.

1. Necesidades fisiológicas (alimentación, agua, aire, cobijo de las fuerzas de la naturaleza, etc.).
2. Necesidad de relación emocional con otras personas.
3. Necesidad de aceptación social.
4. Necesidad de realización y de sentido.

Dentro de estas necesidades fisiológicas se contemplan la alimentación y el agua, las cuales no solo están consideradas como un factor indispensable frente al cumplimiento de calorías para desarrollar las actividades diarias, sino que ha venido en progreso el concepto de “alimentación saludable”.

Adicionalmente, en los estudios realizados por las entidades en Colombia como la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional ENSIN informa que...”sólo el 20,5% de los colombianos consumen frutas 3 o más veces cada día y que únicamente 3 de cada 10 personas consumen todos los días verduras y hortalizas, de hecho, sólo el 6,4% lo hacen 2 o más veces. Lo que es más preocupante, es que el bajo

---

2002 [Citado 30 Mayo de 2016]. Disponible en [<http://www.medigraphic.com/pdfs/revsalpubnut/spn-2002/spn023g.pdf>]

<sup>3</sup> LAURA SCHWARTZMANN. Calidad De Vida Relacionada Con La Salud: Aspectos Conceptuales. [En línea]. Ciencia. enfermería. v.9 n.2 [Concepción]. dic. 2003. [Citado 30 Mayo de 2016]. Disponible en [[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532003000200002&script=sci\\_arttext&tlng=es%2325#1](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532003000200002&script=sci_arttext&tlng=es%2325#1)]

consumo de frutas y hortalizas-verduras se agudiza en los estratos sociales bajos y en las zonas rurales donde paradójicamente se producen”<sup>4</sup>

Estos indicadores muestran el impacto negativo que genera en la salud y en la calidad de vida el bajo consumo de frutas y hortalizas-verduras y por ende en la salud pública.

La alimentación ha modificado sus patrones de alimentación balanceada por comida con alto contenido de colesterol y grasa, azúcares refinados, refrescos y cereales lo cual se determina como un factor de riesgo para la población.

Para el año 2013, según Portafolio<sup>5</sup> entre las bebidas no alcohólicas, con los que la población ha saciado sus necesidades de bebidas en Colombia se encuentran, las gaseosas jugos y té distribuyéndose así:

- Gaseosas: son los productos que más compran los colombianos con el 70% sobre ventas totales de 15,8 billones de pesos al cierre de 2013
- Té: en especial el Té embotellado el cual pasó de vender 47.620 millones de pesos en 2008 a 301.535 millones al final del 2013.
- Jugos: pasaron de 589.054 millones de pesos y 5 por ciento del mercado, a casi 1,4 billones de pesos y 9 por ciento del total de las ventas

Lo cual indica que aunque hay una participación importante por parte de empresas grandes como Coca-Cola con productos diferentes, se evidencia una oportunidad de crear productos en el mercado que satisfagan las necesidades del consumidor, pero que adicionalmente le den la oportunidad de saciar una necesidad de alimentarse y calmar la sed.

## 1.5. Justificación del Proyecto

Como se mencionó anteriormente, este proyecto es una oportunidad de emprendimiento empresarial, toda vez que contempla dos aspectos de impacto global y sectorial.

- 1) Alineación del proyecto a los estándares y objetivos mundiales de salud pública y alimentos, los cuales vienen impulsando los gobiernos a nivel global y en especial el gobierno Colombiano a través de planes como el Plan Nacional de Seguridad Alimentaria, así como la Organización Mundial de la Salud.

---

<sup>4</sup> ANYUL MILENA VERA REY, BLANCA C. HERNÁNDEZ T. Documento Guía ALIMENTACIÓN SALUDABLE. [En línea]. Centro para el Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnologías en Salud Pública, CEDETES. [Santiago de Cali, Colombia]. Marzo de 2013. [citado 30 Mayo de 2015]. Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-Alimentacion-saludable.pdf#search=%252Ctendencias%2520de%2520alimentacion%2520mundial>

<sup>5</sup> CRISTINA BUSTAMANTE. Los colombianos se toman \$ 12,5 billones en gaseosas y jugos. [En línea]PORTAFOLIO [EMPRESAS]. Abril 22 de 2014.[citado 5 Julio de 2016]Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/colombianos-toman-12-billones-gaseosas-jugos-55860>

- 2) La oportunidad generada por el cambio de concepción de alimentos y bebidas, la cual ubica a Colombia y Bogotá como su capital en un mercado promisorio para la venta y comercialización de bebidas inteligentes o “funcionales” a base de frutas y verduras de carácter natural, que contribuirán a satisfacer la necesidad de alimentarse “saludablemente y calmar la sed”, y que hoy día son consumidas en una porción importante por las personas de acuerdo a grupos etarios.

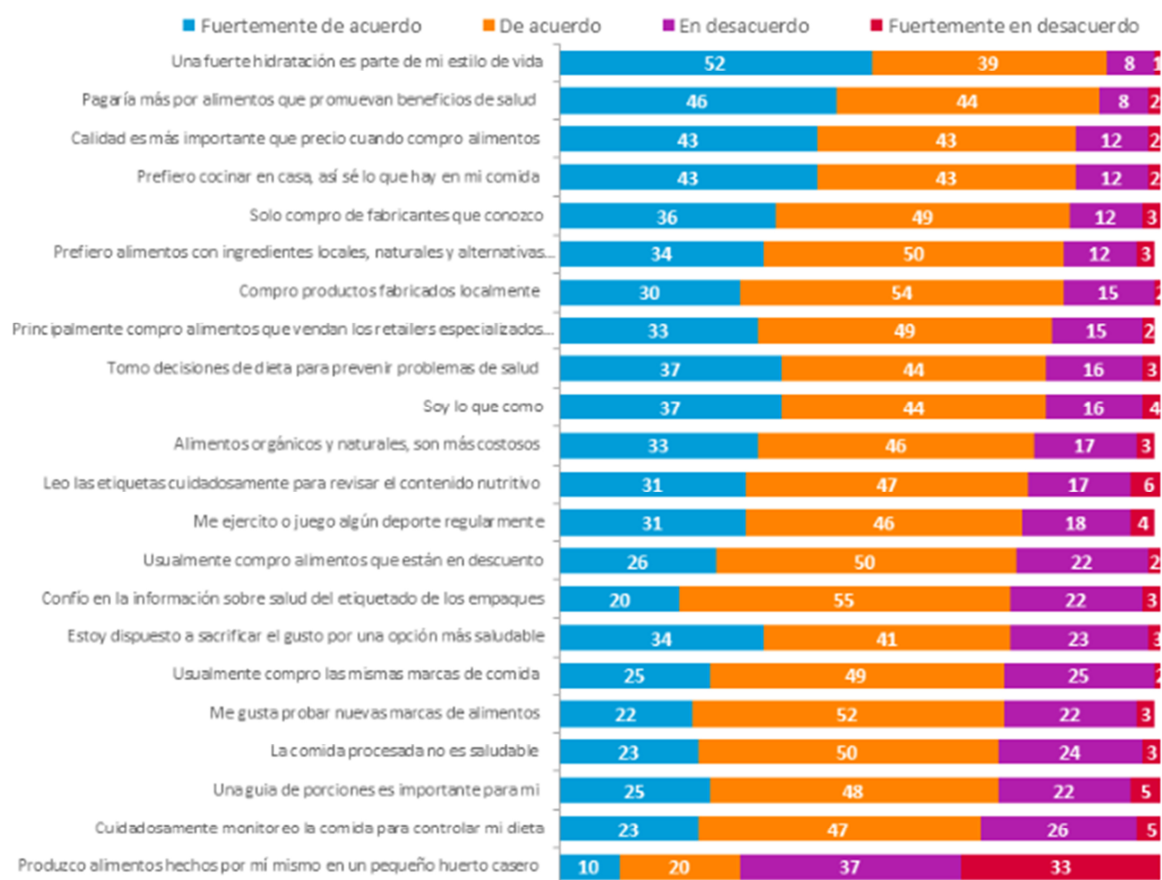
De acuerdo con la encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar del tercer trimestre del 2014<sup>6</sup>, el 71% de los consumidores colombianos incluirá en sus compras más fruta, y un 65% más vegetales. También indica que los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, las fuentes de producción y los beneficios para la salud de lo que consumen.

Adicionalmente, Nielsen indica en su artículo “Lo saludable, tendencia en alza” que la mayoría de los consumidores considera que hidratarse es parte esencial de su estilo de vida 91% lo hace, de este porcentaje un 52% está fuertemente de acuerdo en la hidratación y un 39% de acuerdo.

---

<sup>6</sup> NIELSEN. LO SALUDABLE, UNA TENDENCIA EN ALZA. [En línea]. Nielsen. Abril 2015 [citado 6 Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>]

## Ilustración 1: Hábitos de los Consumidores Colombianos<sup>7</sup>



Fuente: Encuesta global de Nielsen sobre Salud y Bienestar. 3er trimestre de 2014.

Dentro de las causas de la tendencia alimenticia descrita anteriormente, encontramos.

“1) El público que se preocupa más por su salud y compra alimentos con valor agregado al nutricional, 2) las organizaciones encargadas de legislar en materia de alimentos están reconociendo los beneficios de los alimentos funcionales a la salud pública, 3) el gobierno está poniendo atención en este renglón ya que prevé el potencial económico de estos productos como parte de las estrategias de prevención de la salud pública. Otros factores que también contribuyen en el "boom" de los alimentos funcionales incluyen los grandes avances tecnológicos,

<sup>7</sup> NIELSEN. HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES EN LA TENDENCIA SALUDABLE. [En línea]. Nielsen . Marzo 2015 [citado 6 Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html/>]



entre ellos la biotecnología, así como la investigación científica que documenta los beneficios para la salud de estos alimentos.

## **1.6. Metodología**

Para el desarrollo metodológico de este proyecto empresarial de Bebidas Inteligentes, se utilizarán las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias: se realizará una encuesta y entrevistas de profundidad a clientes que consumen productos similares y a la competencia. Se realizará benchmarking de la competencia y se realizará trabajo de campo para conocer estadísticas sectoriales, expectativas de los usuarios o posibles consumidores.

Adicionalmente, se investigarán casos exitosos en Reino Unido, España, Italia y Canadá respecto a la elaboración y comercialización de jugos funcionales, estos países han sido seleccionados teniendo en cuenta las tendencias de consumo de jugos funcionales

Fuentes secundarias: Scholar Google, estudios del mercado y del sector publicados por fuentes como Nielsen, Cámara de Bebidas de la Asociación Nacional de Industrias, Superintendencia de Sociedades, Legiscomex, artículos referentes a alimentos y bebidas saludables, Cámara de Comercio, Euromonitor y Emis, Facebook, Beverage guide, páginas y canal de You Tube donde publican este tipo de jugos.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO.**

Con este estudio de mercado, se busca identificar y evaluar las principales variables que impactan el desarrollo del emprendimiento de una empresa de elaboración y comercialización de bebidas inteligentes a partir de frutas y verduras orgánicas.

### **2.1. Análisis de Mercado**

El sector en el que se centra este proyecto de elaboración y comercialización de bebidas inteligentes a partir de frutas y verduras orgánicas es el de Alimentos y Bebidas.

#### **2.1.1 Análisis del sector y tendencias**

A continuación las generalidades relevantes del Sector Alimentos y Bebidas, a partir del estudio publicado por el Grupo de Estudios Económicos y Financieros y de la Superintendencia de Sociedades en septiembre del 2015<sup>8</sup>:

EL PIB del sector alimentos y bebidas del año 2011 al 2014 registró un crecimiento moderado promedio de 2,4%, pasando de 12,5 billones de pesos en el año 2011 a 13,4 billones de pesos en el año 2014.

Dentro de la evaluación de los aspectos microeconómicos de este estudio, fueron analizadas 568 empresas, de las cuales 528 correspondían a actividades de alimentación y 40 desarrollaban actividades en materia de bebidas; del total de las empresas, el 24% correspondían a pequeñas empresas, el 38% a medianas y el 76% a grandes. Respecto a sus estructuras societarias, el 45% correspondieron a sociedades anónimas, el 28% a sociedades anónimas simplificadas, el 23 % a sociedades limitadas y el 7% restante a otras figuras.

Respecto a la evaluación de desempeño el punto de vista financiero se presentan las conclusiones<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Grupo de Estudios Económicos y Financieros: DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012 – 2014[En línea]. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [Bogotá D.C] Sept de 2015. [citado el 6 de Julio de 2016] Disponible en:[<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>]

<sup>9</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Grupo de Estudios Económicos y Financieros: DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012 – 2014[En línea]. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [Bogotá D.C] Sept de 2015. [citado el 6 de Julio de 2016] Disponible en:[<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>]

“Durante el 2014, las 568 empresas analizadas de todo el sector alimentos y bebidas registraron ingresos operacionales consolidados de \$54 billones. Esta cifra, representa un incremento del 10% de este rubro frente al año 2013.

Los activos, pasivos y patrimonio del sector de alimentos y bebidas registraron un aumento en el 2014, del 8,7%, 11,3% y 7,3% respectivamente.

El subsector de alimentos presentó un aumento del 11% en sus ingresos operacionales frente a 2013, al pasar de \$38 billones en el 2013, a \$42,2 billones en el 2014. Así mismo, el activo aumentó el 9%, al incrementarse en \$3.9 billones del año 2013 al 2014.

En el 2014 el subsector de alimentos presentó un aumento del 17,7% en las ganancias frente al año 2013. Finalmente, el EBITDA se incrementó el 10,9% en el año 2014 frente al 2013, al pasar de \$3,4 billones a \$3,8 billones

Las empresas del subsector de bebidas presentaron un crecimiento en activos en 7,8% al aumentar en \$1,3 billones en el año 2014 frente a 2013. Para el año 2014, este subsector presentó un aumento del 6,4% en sus ingresos operacionales, al pasar de \$11 billones en el 2013 a \$11,8 billones en el 2014.

Finalmente, se presentó una disminución en las ganancias del 16,5% frente al año 2013 y registró una disminución en el EBITDA, ocasionado por una disminución en la utilidad operacional.”

De acuerdo con el estudio sectorial de bebidas no alcohólicas, publicado en el año 2014 por Legiscomex, este subsector representa el 8% del sector de alimentos y bebidas y a su vez está compuesto por: bebidas gaseosas, con un 47%; el agua embotellada, con un 19%; los jugos de frutas, con un 17%; el té, con un 9%, y las bebidas funcionales, con un 6%.<sup>10</sup>

Es importante resaltar que si bien el mercado de bebidas no alcohólicas en Colombia ha presentado aumentos significativos del 6,4% en sus ingresos operativos del 2014, se podría suponer una reacomodación en la participación de ventas entre los tipos de bebidas diferentes a la gaseosas, renglón que con corte a este mismo año contaba con una participación del 64%.

Lo anterior es previsible, por la iniciativa expuesta en el Congreso de la República por el Ministerio de Salud que aún se encuentra en curso y busca que se le imponga un mayor impuesto a las bebidas azucaradas y otros alimentos que pueden afectar la salud humana, para reducir su consumo.

---

<sup>10</sup> Legiscomex: Informe sectorial – Bebidas no Alcohólicas en Colombia publicados [En línea]. Legiscomex [Bogotá D.C] 14 de Mayo del 2014. [citado el 1 de Julio de 2016]. Disponible en: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>, 3P.

Por otra parte, resaltamos el acuerdo de autorregulación que fue firmado ante la Cámara de la Industria de Bebidas de la Asociación Nacional de Empresarios - ANDI- por las compañías Postobón, Pepsico, Coca-Cola, Coca-Cola Femsa, Bavaria, Redbull, AJE y Monster Energy donde se busca limitar el acceso de los estudiantes de escuelas y colegios, menores a los 12 años, a bebidas con alto contenido de azúcar como las gaseosas, los té y otras bebidas hidratantes.<sup>11</sup>

### **2.1.2 Análisis de la demanda.**

A nivel global, de acuerdo con lo informado por un equipo de investigación dirigido por científicos de la Escuela Friedman de Nutrición y Ciencias Políticas en la Universidad de Tufts, a partir de un estudio de los hábitos de consumo de bebidas azucaradas, zumos de frutas y leche en 187 países, entre los años 1999 y 2010<sup>12</sup>, se identifica que la mayor ingesta de zumos de frutas es en Australasia Nueva Zelanda, seguido por Colombia y Gabón, al sur del Sahara<sup>13</sup>.

Esta investigación demostró que el consumo de bebidas varió según la edad y la región y que las diferencias en el consumo eran pequeñas entre hombres y mujeres.

Respecto al consumo de jugos de frutas o vegetales, sin edulcorantes añadidos, se identificó que era más alto en las mujeres entre 29 y 39 años con 8 onzas por día y en países con mayores ingresos.

Por otra parte, según el informe sectorial – Bebidas no Alcohólicas en Colombia publicados por Legiscomex, se informa que “Las bebidas no alcohólicas en Colombia mantienen un crecimiento constante gracias a dos fuerzas principales, el aumento de la renta disponible y la disminución de la pobreza. Este segundo punto fue uno de los factores más determinantes en el aumento del consumo de este tipo de productos, debido a que hubo un descenso significativo de la pobreza en los últimos tres años, al pasar del 37% en el 2010 al 33% en el 2013, es decir que, cerca de 1,7 millones de personas ingresaron al estrato medio y se convirtieron en consumidores activos del mercado, para beneficio de las categorías de refrescos, según datos de Euromonitor.

De igual manera, la tendencia de buscar productos más naturales, que contribuyan y brinden bienestar en la salud han hecho que los consumidores de

---

<sup>11</sup> SECTORIAL, portal financiero, económico y empresarial. No más Gaseosas en las Escuelas. [En línea]. Sectorial. Mayo 2016. [Citado el 6 Julio de 2016] Disponible en: <https://www.sectorial.co/informativa-bebidas/item/51731-no-más-gaseosas-en-las-escuelas/>

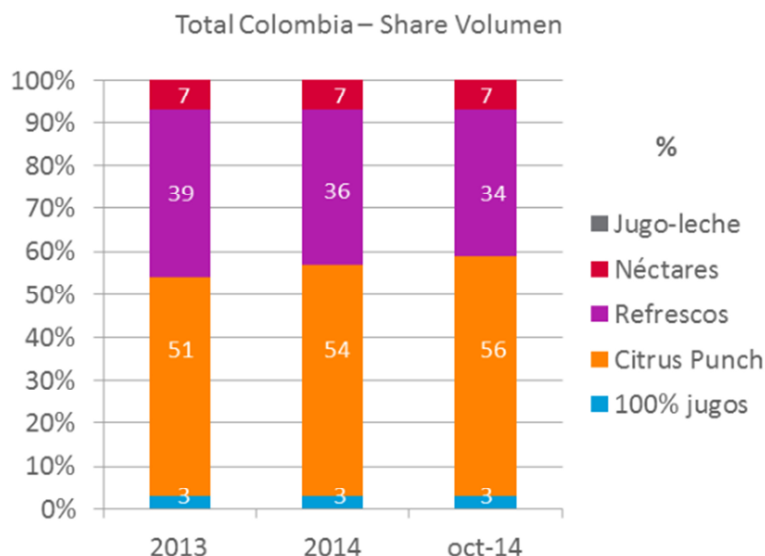
<sup>12</sup> TUFTS UNIVERSITY, Campus Ciencias de la Salud. Las encuestas revelan tendencias en el consumo mundial de bebidas azucaradas, jugos de fruta y leche. [En línea]. [Boston, USA] Agosto de 2015. [Citado 1 julio de 2016] Disponible en: <http://medicina.saludestetica.org/las-encuestas-revelan-tendencias-en-el-consumo-mundial-de-bebidas-azucaradas-jugos-de-fruta-y-leche/>

<sup>13</sup> PROCOMER. Colombia es el segundo país que más consume jugos naturales. [En línea]. Agosto de 2015 [Citado 6 Julio de 2016] Disponible en: <http://procomer.com/es/noticias/colombia-es-el-segundo-pas-que-ms-consume-jugos-naturales>

bebidas tradicionales como los carbonatos, más conocidos como gaseosas, se cambien a alternativas más saludables como el agua embotellada, té, jugos y concentrados de frutas, entre otros.”<sup>14</sup>

En Colombia, durante el año 2014, de acuerdo con lo publicado por Nielsen<sup>15</sup>, los consumidores han presentado la siguiente tendencia de consumo en volúmenes de bebidas:

*Ilustración 2: Importancia Segmento Jugos*



Fuente: Nielsen sobre Salud y Bienestar. 3er trimestre de 2014.

Para la lectura de la tabla, son necesarias las siguientes precisiones “La categoría conformada por jugos (aquellos con un aporte de casi 100% de fruta), néctares (con un 17-99% de fruta), refrescos (con un 1-17% de fruta) y citrus (con 0-1% de fruta), mostró un crecimiento importante que mantiene la categoría como la cuarta opción de bebidas por parte de los colombianos.”

Para el caso del proyecto se realizó un estudio de mercado a través de encuestas con personas que hacen parte del grupo objetivo por presentar las siguientes características: hombres y mujeres entre los 18 y 50 años de edad, estudiantes universitarios y o trabajadores, residentes de la ciudad de Bogotá, pertenecientes

<sup>14</sup> Legiscomex: Informe sectorial – Bebidas no Alcohólicas en Colombia publicados [En línea]. Legiscomex [Bogotá D.C] 14 de Mayo del 2014. [citado el 1 de Julio de 2016]. Disponible en: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>, 2P

<sup>15</sup> NIELSEN. Jugos: un segmento en movimiento. [En línea]. Nielsen. Abril 2015 [citado 6 Julio de 2016]. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/jugos-segmento-movimiento.html/>

a los estratos 4, 5 y 6, personas que buscan por mantener un buen estilo de vida involucrando hábitos sanos, que se preocupan por su imagen y por lo que proyectan a los demás, determinándose lo siguiente:

De un grupo de 100 personas, dentro del rango de edad establecido, identificamos que la mayor tendencia de consumo de jugos naturales, se concentra en un 43.30% en los rangos de edad de 30 a 39 años y un 39.18% entre 21 a 29 años.

El 93% de las personas compraron jugos naturales en el último mes, lo cual nos indica que hay un mercado potencial fuerte, el 81.63% consume jugos por alimentarse saludablemente y el otro 13.27% lo hace por calmar la sed, alineando los objetivos del proyecto con las expectativas de los clientes.

Así mismo el 59.57% de los encuestados compró jugos naturales de forma semanal y el 26.60% los compra de forma mensual, mientras que un 10.83% compró jugos de forma diaria, lo cual determina una oportunidad de comercialización de jugos inteligentes que tengan variedad de sabores para incentivar a los usuarios a consumo diario.

Los encuestados respondieron en cuanto al momento del día de consumo de los jugos naturales, que un 48% los prefiere con el desayuno y almuerzo, y porcentaje restante en media mañana y media tarde, salvo un 9% que los prefiere en cualquier momento del día, lo cual indica que hay potenciales compradores en todos los horarios del día.

En lo referente a los lugares donde prefiere comprar los jugos naturales recién preparados, el 46.88% lo hace cerca de su lugar de trabajo o estudio, un 13% lo prefiere cerca de la casa y los restantes en centros comerciales y supermercados, lo cual impacta de forma positiva la ubicación del lugar de comercialización de los jugos, el cual debe estar cerca de empresas y centros académicos.

El potencial de demanda o consumo, nos indica que el 94% de los encuestados estaría dispuesto a consumir jugos naturales orgánicos en tamaños de 12 y 16 onzas, con un precio entre los \$2.000 a \$4.000 preferentemente en un 41%, de \$4.000 a \$6.000 un 36% y de \$6.000 a \$8.000 un 15%, lo cual se convierte en un parámetro para definir el precio de venta.

### **2.1.3 Análisis de la competencia**

Se ubican como competidores en este proyecto de emprendimiento empresarial para la elaboración y venta de bebidas naturales y orgánicas, a las empresas participantes en el subsector de bebidas no alcohólicas; sin embargo teniendo en cuenta la diversidad de participantes en cuanto a tipos de productos y tamaños de las empresas, se abordará de manera general la descripción de las grandes industrias y de manera detallada los competidores directos para el negocio de los

jugos naturales, en la ciudad de Bogotá dentro del sector que influenciaría la puesta en marcha del proyecto.

De acuerdo con el más reciente informe publicado por la Superintendencia de Sociedades de Colombia en cuanto al desempeño del sector de alimentos y bebidas<sup>16</sup>, las empresas más grandes en el subsector que atañe, durante 2013 y 2014, a partir del valor de sus activos fueron: Bavaria S.A, Grupo Nutresa S.A y Gaseosas Posada Tobon S.A.

A partir de sus ingresos, fueron: Bavaria S.A., Industrias Nacional de Gaseosas S.A. (Coca-Cola Femsa) y Cooperativa Colanta Ltda.

En cuanto al sus principales indicadores, se resalta que estas empresas presentan un margen neto del 17%, que aunque en el 2014 presentó disminución, es bastante atractivo, especialmente si se compara con el subsector de alimentos, que a este mismo año presentó un margen neto del 3%.

*Tabla 1: Indicadores Financieros*

BEBIDAS			
INDICADORES	2012	2013	2014
Margen Neto	20,3%	22,6%	17,8%
Rotación de activos	0,65	0,64	0,63
Apalancamiento	1,47	1,43	1,42
Rentabilidad del patrimonio	19,5%	20,7%	16,0%
Rentabilidad del activo	13,2%	14,5%	11,2%

Nota: Margen Neto = Utilidad Neta / Ingresos Operacionales. Rotación de activos = Ingresos Operacionales / Total Activos. Apalancamiento=Total Activo / Total Patrimonio. ROA = U. Neta / Total Activos. ROE = Utilidad Neta / Total Patrimonio

Fuente: Superintendencia de Sociedades- Cálculo Grupo Estudios Económicos y Financieros.

Estas grandes empresas, en cuanto a los productos de bebidas, comercializan principalmente bebidas carbonatadas azucaradas o gaseosas, refrescos con un porcentaje de frutas, néctares, té y leches con o sin saborizantes, todos los productos presentan conservantes, a continuación en las Tablas 2, 3 y 4 se presentan los portafolios de bebidas no alcohólicas ofrecidas por Postobon, Femsa y Aje Group<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Grupo de Estudios Económicos y Financieros: DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012 – 2014[En línea]. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [Bogotá D.C] Sept de 2015. [citado el 6 de Julio de 2016] Disponible en:[<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>] 17 P.

<sup>17</sup> Legiscomex: Informe sectorial – Bebidas no Alcohólicas en Colombia publicados [En línea]. Legiscomex [Bogotá D.C] 14 de Mayo del 2014. [citado el 25 de Julio de 2016]. Disponible en:





Productos de Aje Colombia					
Bebidas carbonatadas	Jugos	Té	Agua	Hidratantes	Energizantes
Big cola	Cifrut	Cool	Cielo	Sporade	Volt

*Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de AjeColombia*

Las grandes superficies y las tiendas son los principales canales de distribución de estos competidores que presentan características similares por tipo de productos entre cada subcategoría, en cuanto a precios, tamaños y presentación, asegurándose de ser asequibles para toda la población, con precios promedio de \$2.000 para tamaños personales de 250 ml

Como se ha mencionado anteriormente, por las tendencias de consumo de alimentos saludables a nivel mundial, por los resultados que ubican a Colombia como el segundo país en consumo de jugos naturales, por el acuerdo de autorregulación que restringe la venta de estas bebidas azucaradas en las escuelas y colegios, firmado por los grandes participantes de este sector, se puede inferir que la participación de la oferta de jugos naturales que actualmente representa un 3% de acuerdo a la tabla Importancia del Segmento de los Jugos, continuará en ascenso.

En los últimos años se ha presentado un auge de establecimientos comerciales que ofrecen jugos naturales 100% de frutas o mezclas con verduras, dentro de sus ofertas se incluyen ingredientes orgánicos, semillas, miel, azúcar o endulzantes naturales, leches de origen animal y vegetal, entre otros.

Un caso resaltable es la marca Cosechas que ha logrado consolidarse en Colombia como la más popular en el mercado de jugos naturales. A continuación, presentamos datos y cifras obtenidos del artículo de la revista Dinero ¿Cómo logró cosechar el éxito la popular marca de bebidas?<sup>18</sup>:

Esta empresa nació en Costa Rica como una empresa familiar en el año 2008 y ha tenido éxito importante en Colombia, México, El Salvador y Honduras.

Su entrada a Colombia fue en el año 2012 y al cierre del 2015 reportaban en todo el país 336 locales, a mayo del 2016 esta cifra ya iba en 412 locales y a finales del 2016 tienen proyectado un cierre con 500 establecimientos en diferentes ciudades, bajo el esquema de franquicias.

En entrevista con Dinero.com, León David Echandía, señaló que en Cosechas “no hay regalías de por medio del franquiciado, solo tienen que emplear los insumos suministrados y cumplir el protocolo al pie de la letra”. Adicionalmente, indicó que la expectativa es convertir a Cosechas en “la empresa líder en Colombia en la opción de bebidas ricas y saludables”

<sup>18</sup> DINERO. ¿Cómo logró cosechar el éxito esta popular marca de bebidas?. [En línea]. DINERO. Mayo 2016 [Citado 5 Julio 2016] Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cosechas-preve-inaugurar-su-primer-tienda-de-bebidas-naturales-en-estados-unidos/223945>

La facturación de esta marca en Colombia fue de \$42.000 millones en el 2015 y tienen el objetivo de llegar a los \$100.000 millones al cierre de la vigencia fiscal del 2016, contemplando el posible impacto del fenómeno de la Niña y el actual momento de la economía.

A continuación se relaciona el resultado de visitas y consultas a establecimientos comerciales en Bogotá, zona Chapinero, que se presentan como barras de jugos, bares de jugos o negocios especializados en la preparación de jugos naturales.

En el proceso de acercamiento a las fuentes primarias, se determinó que si bien los restaurantes incluyen en su menú jugos, la afluencia de los clientes no está determinada por las bebidas sino por los alimentos, razón por la cual se este análisis concentrará en los establecimientos que se publiciten como especializados en jugos naturales, valiendo la pena resaltar que muchos de ellos incluyen en su menú alimentos ligeros como sándwich, wraps o snacks.

Por otra parte se ha identificado que el modelo de franquicias concentra una participación mayoritaria entre los establecimientos de la zona, situación que les supone ventajas por la estandarización de los productos y los precios, pero desventajas en el momento de implementar innovaciones en cuanto a oferta de nuevos productos, estrategias de publicidad, y capacidad de expansión o crecimiento, toda vez que estos últimos son dictados por el franquiciador.

Dentro de la evaluación de la competencia directa, se constató que todos manejan rangos de precios similares entre los \$4.000 y \$10.000 dependiendo del tamaño de las bebidas y complementos, y cuentan con mecanismos de promoción de redes sociales y volantes, sin incluir medios audiovisuales como radio, prensa y televisión.

En términos generales manejan empaques plásticos con utilización de pitillos, con dos opciones de tamaño y diferentes líneas de bebidas, incluyendo el componente funcional.

Por otra parte no se identificó ofertas o publicidad específica para los clientes con tendencias alimenticias vegetarianas o veganas, situación que supone una ventaja para la oferta de la línea de jugos que se tiene proyectada para este grupo objetivo

*Tabla 2: Establecimientos Especializados en Jugos- Zona Chapinero Bogotá*

Establecimiento	Oferta	Precios	ubicación	Promoción
-----------------	--------	---------	-----------	-----------

<b>Establecimiento</b>	<b>Oferta</b>	<b>Precios</b>	<b>ubicación</b>	<b>Promoción</b>
<b>Cosechas "Expertos en Bebidas"</b>	Barra de jugos Batidos: Verdes, refrescantes, con helado o yogurt, Premium frutos exóticos, té verde, limonada de coco. Complementos como ensaladas, cereales y frutos secos	Desde \$4.300 hasta \$7.200	En 23 departamentos 412 en Colombia Locales en Colombia 77 Locales en Bogotá	Redes sociales: Facebook / Instagram, Página Web con acceso a Blog, civico.com, activación de marca en centros comerciales y malles. Modelo de franquicia
<b>Del Cultivo</b>	Bebidas de frutas y verduras orgánicas. Modelo de franquicias	Desde \$3.900 hasta \$9.900	Chapinero Calle 85# 14-20	Redes sociales: Facebook, página web, blog.
<b>Purah Juice Bar</b>	Bar de jugos, 100% naturales, prensados en frío, sin agua ni conservantes. Jugos detox, smoothies, granola, tortas y barras de cereales. Bebidas funcionales	\$8.000	Chapinero Calle 71 # 6-27	Redes sociales: Instagram/ Facebook, página Web
<b>Uva Juice Bar</b>	Jugos de naranja, mezclas amarillas, rojas, verdes y morados, también venden sopas, ensaladas y sándwiches. Manejan suplementos como Aloe Vera, hoja de coca en polvo, goji berry, curcuma, maca, noni, entre otros. Todas las bebidas son preparadas con agua alcalinada	Desde \$5.000 hasta \$8.200	Chapinero 26 Local 3, Cra. 13 #94 <sup>a</sup> -26,	Redes sociales: Instagram/ Facebook, página Web, civico.com, vive.in
<b>Ambivert- Juice Bar</b>	Bar de jugos, smoothies, parfaits y bowls	Desde \$5.00 hasta \$10.000	Chapinero Calle 90 # 13A - 15	Redes sociales: Instagram, Facebook, página Web, Twitter
<b>Bawana Juice &amp; Deli Shop</b>	Jugos, mixes, especiales, funcionales, desayunos y platos ligeros. Domicilios	Desde \$4.000 hasta \$11.900	Cra 11 98-14 Cra 7 24-81 Cll 26 68c-61	Redes sociales: Instagram, Facebook, página Web
<b>JugoMania Colombia Bar de Zumos y Batidos</b>	Bebidas 100% naturales, sándwich y tortillas	Desde \$3.300 hasta \$6.700	CRA 10 72-40, Chapinero	Redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter, Civico.com, Degusta.com, Vive.in
<b>Primavera Frutería- Heladería</b>	Malteadas, jugos naturales, helados, smoothies, ensaladas	Desde \$4.300 hasta \$9.700	Cra 7 calle 51 Esquina	Redes sociales: Instagram, Facebook
<b>Speak Easy Healthy Food</b>	Smoothies, postres, ensaladas, waffles y Sánduches	Desde \$4.000 hasta \$9.000	Cra 7 53-08 Chapinero	Redes sociales: Instagram, Facebook

<b>Establecimiento</b>	<b>Oferta</b>	<b>Precios</b>	<b>ubicación</b>	<b>Promoción</b>
<b>Boosters Smothies Bar</b>	Smoothies funcionales, impulsa tu salud, impulsa tu figura, impulsa tu día. Shot de Clorofila	Desde \$4.500 hasta \$7.000	Cra 8 66-88 Chapinero	Redes sociales: Instagram, Facebook, página Web
<b>Orgánico, no comas, aliméntate</b>	Smoothies, batidos de proteína, paletas, suplementos por catálogo, wraps, sánduches, parfait, snaks	Desde \$4.500 hasta \$11.500	Cra 7 61-47 Chapinero	Redes sociales: Instagram, Facebook

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.1.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

### Proveedores

Los proveedores se convierten en una ficha indispensable en el mercado, en especial los proveedores de materia prima, porque el concepto de bebidas inteligentes a base de frutas y verduras orgánicas y de origen requiere negociar con proveedores certificados en la producción.

En este orden de ideas, los proveedores tienen un alto poder de negociación en la medida de la especialización de los productos, sin embargo en los que son de alta rotación y oferta los proveedores pierden el control y poder. Así mismo la capacidad de negociación de los proveedores también se ve condicionada por el comportamiento climático, donde a condiciones más adversas si cuenta con productos existentes, estos incrementan su precio ante una inminente escasez.

Adicionalmente el poder depende del tamaño del agricultor, la reputación y calidad de los productos, marca la diferencia en las exigencias que hace el proveedor. Frente a los proveedores de insumos, envases, entre otros, el poder se da para ellos en la medida de la cantidad de producción y demanda de dichos productos.

### Compradores

Los compradores serian compradores individuales, lo cual implica que el poder de negociación es bajo, sin embargo tienen diferentes opciones con productos similares en el mercado, lo cual significaría que pueden buscar estos productos en otras tiendas

### Competidores

Por ser un mercado en evolución y crecimiento, no existen barreras de entrada definidas por la competencia, las barreras están generadas por el conocimiento o productos a ofrecer, la competencia en el sector está enmarcada por tiendas relativamente pequeñas, el competidor más fuerte es Cosechas, por su modelo de

negocio de franquicias el cual tiene presencia en diversos lugares geográficos y alto reconocimiento por parte del consumidor.

Si se miden los competidores en términos de grandes multinacionales de bebidas azucaradas, carbonatadas e industrializadas, las barreras de entrada son altas en términos de una competencia nacional.

### **Sustitutos**

Hay sustitutos para las necesidades básicas de hidratación como los granizados, té, cafés fríos, néctares, aguas, aguas con gas, jugos en caja, citrus y jugos con algún porcentaje de fruta y las bebidas carbonatadas. Aun cuando estos sustitutos pueden representar una alta cobertura en términos de distribución y un precio de venta reducido, los beneficios percibidos por el producto de bebidas inteligentes, orgánicas y funcionales, se presentan como ventaja para mitigar la amenaza de los productos sustitutos.

### **Empresa**

No se considera que hay barreras de entrada lo cual hace que el mercado y la rentabilidad sea más fuerte y reñida en términos de precios, productos y mercadeo

#### **2.1.5 DOFA**

A continuación se presenta el análisis DOFA en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia DOFA

<b>ANALISIS DOFA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar una imagen fresca que brinde opciones de bienestar y nutrición a grupos específicos.</li> <li>- Cambios en la legislación actual en pro de alimentos beneficiosos para la salud y en reducción del consumo y grabación de impuestos para bebidas azucaradas</li> <li>- Convenios o alianzas con empresas que puedan ser consumidoras institucionales.</li> <li>- Falta de opciones de hidratación con suplementos proteínicos para veganos y vegetarianos</li> <li>- Tendencia de alimentación saludable</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la producción de alimentos o materias primas vitales para los jugos, tales como las condiciones climáticas, políticas y sociales.</li> <li>-Disminución de precios por la competencia</li> <li>- Desarrollo de productos similares por la competencia.</li> <li>- Pocas barreras de entrada y más competidores incursionando en el mercado</li> <li>- Limitada publicidad</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de los beneficios y funciones de los jugos orgánicos y de origen a través de una asesoría nutricional</li> <li>- Variedad de productos a ofrecer y beneficios a grupos de interés específicos como veganos y vegetarianos con bebidas a su medida</li> <li>- Servicio de domicilio y modelo de servicio al cliente eficiente</li> <li>-Ubicación privilegiada en un sector con alto movimiento de trabajadores y estudiantes.</li> <li>- Manejo de productos orgánicos y de origen.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer amplia gama de productos</li> <li>- Generar un portafolio para empresas y buscar convenios institucionales</li> <li>- Ofrecer campañas de activación de marca en empresas, colegios, universidades, Gimnasios y cercanas al lugar de venta</li> <li>- Contratación de expertos para el diseño e impulso de la marca</li> <li>- Contar con la asesoría de un Ingeniero de alimentos para el diseño de la línea funcional de jugos inteligentes para veganos y vegetarianos.</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar productos alineados a la temporada</li> <li>-Contar con alimentos o suplementos que puedan usarse en los alimentos y que no tengan ajustes de precios por su producción</li> <li>-Impulsar el diferencial de venta de productos gracias a servicio al cliente</li> <li>-Impulsar productos diferenciales para grupos específicos como vegetarianos y veganos , para garantizar fidelización de los clientes</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto limitado para la inversión en equipos</li> <li>- Altos costos de arriendo de local</li> <li>-Poder de negociación de proveedores de productos especializados</li> <li>- Reconocimiento de la marca</li> <li>- Poder de negociación de otros proveedores al por mayor</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar una imagen fresca, que brinde un diversidad de tamaños y precios de bebidas inteligentes que permita a cada comprador adecuarse a lo que necesite</li> <li>- Buscar opciones de financiamiento para suplir los costos de inversión inicial</li> <li>- Negociar con proveedores para mantener una relación a largo plazo</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecimiento de productos con alto valor funcional, en especial por segmento y que permitan ofrecer productos de gran valor y contar con la nutricionista para las asesorías.</li> </ul>

## 2.2 Selección del Segmento Objetivo

Personas entre los 18 y 50 años, hombres y mujeres dispuestos a satisfacer sus necesidades de hidratación con una bebida de alta calidad y orgánica, que se preocupan por tener una alimentación saludable y con conciencia del medio ambiente. Estudiantes, ejecutivos, residentes y visitantes del sector de Chapinero pertenecientes la mayoría de ellos a estratos 4,5 y 6; que hacen parte la tendencia global del consumo de alimentos nutritivos, que están dispuestos a reemplazar las bebidas y jugos azucarados típicos, por bebidas que aparte de satisfacer su sed, aportarán nutrientes y bienestar. Se incluye dentro del mercado objetivo a instituciones educativas, gimnasios y centros culturales de la Localidad de Chapinero donde de acuerdo al estudio de mercado la población participante es la descrita dentro de esta sección y respecto a la cual se espera llegar por medio de ventas corporativas.

Nuestro mercado objetivo incluye a las personas que han optado por retirar de su dieta las carnes y los derivados animales, que requieren alimentos balanceados y con los suficientes nutrientes para mantenerse activos en su día a día; estas personas tiene características de ecologistas y son activos en el ejercicio ciudadano (política).

### Matriz de Empatía

<b>Que escucha?</b> Las noticias últimas tendencias periódicos, programas de televisión si son trabajadores, escuchan los rumores, comentarios de las experiencias de sus compañeros se dejan influenciar por su familia, amigos. Para los estudiantes ellos son quienes deciden qué es lo mejor para comer y beber. Para los veganos, tiene mucho impacto los comentarios de sus redes sociales y	<b>Que Piensa y siente</b>  Personas que están a la vanguardia y tendencias de alimentación saludable, buscan alimentos orgánicos, quieren adelgazar, mejorar su salud, si practican ejercicio tomar bebidas que refresquen y alimenten, quieren mantenerse jóvenes, llenos de energía y vitalidad, para soportar las jornadas diarias en sus labores cotidianas, quieren remplazar alguna comida o desayuno que no recibieron los nutrientes suficientes.	<b>Que ve?</b>  Si hay amigos o compañeros cuidando su alimentación, ve y evalúa los cambios se ve motivado por las nuevas modas. Siguen programas de televisión Les gusta lo diferente, la alimentación con nuevas propuestas no les gusta las bebidas de las grandes cadenas, gaseosas o bebidas
	<b>Quién es?</b>  Personas entre los 18 y 50 años, hombre y mujeres dispuestos a satisfacer sus necesidades de hidratación con una bebida de alta calidad y orgánica, que se preocupan por tener una alimentación saludable y con conciencia del medio ambiente. Estudiantes, ejecutivos, residentes y visitantes del sector de Chapinero pertenecientes la mayoría de ellos a estratos 4,5 y 6.	

el reconocimiento de lugares que cumplan con las condiciones de producción de alimentos	<p style="text-align: center;"><b>Que dice y hace</b></p> <p>Empleados, estudiantes, personas que están en el sector realizando diligencias de bancos, entre otras, han madrugado, tal vez no han desayunado o que a media mañana, en la tarde o después de almuerzo siente necesidad de un gusto "saludable" y en grupo salen a buscar algo de comer y beber.</p> <p>Muchas personas están en control de su peso o en dietas alimentarias para cambiar hábitos o mejorar sus condiciones de salud.</p> <p>Personas que practican deporte y quieren alimentarse a través de bebidas que son más saludables, frescas.</p>	azucaradas
---	--	------------

Fuente. Elaboración Propia

## 2.3 Estrategia de Mercado

### 2.3.1 Producto

A partir de la evaluación del mercado, nuestro producto incluirá bebidas funcionales, con mezclas de frutas y verduras. La estrategia definida para la elaboración de la carta de las bebidas inteligentes, consistirá en garantizar la satisfacción del cliente, con la oferta de jugos de delicioso sabor a base de:

- Frutas y verduras orgánicas
- Sin endulzantes artificiales ni conservantes
- Con opción de diferentes tipos de leche de origen animal y vegetal tal como leche de soya, almendras
- Frutos secos y semillas como dátiles, higos, linaza, nueces
- El diseño de mezclas funcionales.

Se contemplará una oferta de bebidas con las siguientes características:

**Bebidas de una sola fruta, en agua o leche:** Opción refrescante, deliciosa y saludable para aquellos que simplemente desean una bebida para su necesidad de hidratación.

**Bebidas funcionales para veganos/vegetarianos:** Mezclas que adicional a lo refrescante y delicioso de las frutas, contribuyan con suplementos proteicos de fuentes vegetales tales como: Proteína de arroz integral, leche de soya, leche de almendras, nueces, espinacas, semillas de chia, spirulina y aguacate.

**Bebidas Funcionales:** Mezcla de frutas y verduras para aquellos clientes que buscan que su hidratación adicionalmente aporte beneficios como: quemadores de grasa, incremento de energía, mejorar los niveles de colesterol, eliminar toxinas del cuerpo, mejorar el sistema inmunológico.



Los tamaños en los cuales se ofrecerán las bebidas son: 12 Oz y 16 Oz

El empaque de los jugos será de papel cartón biodegradable, no se ofrecerán pitillos y se dará la opción de empaque reutilizable con la marca de la empresa, para incentivar esta última opción se cobrará un menor precio en los jugos descontando el valor del empaque plástico y un costo adicional de publicidad.

Los clientes obtendrán un servicio de calidad, con la preparación de los jugos contra pedido, se puede prestar un servicio de entrega a domicilio, adicionalmente como valor agregado se prestará servicio de asesoría nutricional con énfasis en Jugoterapia, esto a cargo de una Médico especializada en el tema, conforme a lo expuesto en la Estructura Organizacional para la fase de Operación

### 2.3.2 Precio

Para la determinación del precio de nuestros productos, tuvimos en cuenta el método de fijación basado en la demanda, a partir de la identificación del valor que percibido como adecuado por los clientes encuestados y el método de fijación de precios basados en el estudio de la competencia:

*Tabla 4: Precios y Tamaños*

Tipo de Jugo	12 oz	16 oz
Jugos de una sola fruta (agua – leche):	\$4.000 - \$5.500	\$5.000 - \$6.500
Jugos funcionales para veganos/vegetarianos	\$8.000 - \$10.000	\$10.000 - \$12.000
Línea saludable	\$5.500 - \$7.000	\$6.500 - \$8.000

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3 Posición –plaza

La localidad seleccionada para la ubicación del establecimiento que será arrendado para producir y comercializar los jugos es Chapinero, donde cobra importancia la alta población flotante que se describirá más adelante en el título Localización, por la existencia de variados establecimientos de educación, empresas, centros culturales y hospitalarios, la decisión se tomó tras contemplar las características reportadas por la Alcaldía Mayor de Bogotá<sup>19</sup>:

<sup>19</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá. Localidad de Chapinero [En línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General. Mayo 2016 [Bogotá, Col] [Consultado 23 Julio 2016] Disponible en: <http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero>.

### 2.3.4 Promoción

Conscientes que la estrategia de promoción definida juega un papel fundamental dentro del futuro de este emprendimiento, toda vez que esta se encargará de comunicar al mercado los beneficios, ventajas, características de nuestros productos y de atraer a los consumidores, para generar ventas y hacer el negocio rentable<sup>20</sup>, buscaremos alcanzar los siguientes objetivos con la contratación de la empresa<sup>21</sup> especializada:

- Diseño de imagen de la marca: con componentes visuales que comuniquen bienestar, hidratación, conciencia ambiental y componentes orgánicos. Nos enfocamos en lograr lenguajes de comunicación entre las marcas y los clientes. La conformación de material gráfico estará ligada a la concepción de patrones establecidos naturalmente en nuestro cerebro, de tal manera debemos combinar formas y colores que construyan piezas específicas que estimulen nuestro interés e imaginación.
- Diseño de la imagen corporativa: relacionada con el compromiso nutricional, ecológico y estilo de vida saludable. Buscaremos un análisis semiológico de entorno y la generación de un manual de identidad corporativa (identificador, unidad principal, tipografías, paletas de color, variaciones, justificación geométrica, usos incorrectos aplicaciones)
- Diseño del empaque de los jugos: empaque que resalte sus características ecológicas e impulse un estilo de vida saludable.
- Desarrollo de estrategia de publicidad alternativa: En postes estratégicos cercanos del punto de venta.
- Publicidad BTL (Below the line): Activación de marca en punto de venta, diseño de volantes publicitarios, que incentiven a las personas del área de impacto a conocer nuestros jugos orgánicos y funcionales.

---

<sup>20</sup> FERNANDEZ, CATALINA. Herramientas para hacer publicidad efectiva. Documento Contenido Matriz. Citado por la Cámara de Comercio de Bogotá [En línea] Marzo de 2012 [Bogotá, Col] [citado el 4 Julio de 2016]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11609/100000440.pdf?sequence=1&isAllowed=y> pág. 24

<sup>21</sup> Elaboración propia a partir de la oferta económica realizada por la agencia de publicidad Dr. Brand. 10 Julio de 2016[Bogotá, col][citado el 4 Julio de 2016].

- Publicidad por internet: Página Web, Blogs, correo electrónico [Intelifruit@gmail.com](mailto:Intelifruit@gmail.com), el cual ya está creado. Se buscará la creación de espacios virtuales persuasivos que generen un llamado a la acción mediante los siguientes elementos:
  - ✓ Hosting y dominio de página Web, inicialmente por 1 año
  - ✓ Banners animados (Home)
  - ✓ Optimización de imágenes.
  - ✓ Integración de redes sociales
  - ✓ Vídeo Marketing 10 segundos
  - ✓ Página registrada y optimizada.
  - ✓ Analytics
  - ✓ Responsive Design.
- Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram utilizados hoy en día para crear un canal específico de comunicación que responda a las necesidades de los clientes en tiempo real, actualmente las tendencias nos llevan a la creación de un lenguaje adecuado para que el cliente se sienta satisfecho de contar con nosotros como su marca preferida, dentro del contexto de nuestra labor, para lograrlo buscaremos interactuar con nuestros clientes mediante la creación de contenido, creación y monitoreo de campañas, anuncios en Facebook Ads, anuncios en Twitter Ads, anuncios en LinkedIn Ads.
- En el futuro se considera trabajar en un plan de marketing testimonial o de contar historias para evidenciar los cambios en hábitos alimenticios, calidad de vida a partir de la inclusión de las bebidas saludables de Intelifruit.

### **3. ESTUDIO TECNICO**

Luego del estudio de mercado y la definición del potencial de demanda para realizar y comercializar el producto de bebidas saludables, se identificará en este estudio técnico la capacidad de producción y el dimensionamiento de las necesidades de inversión o capital, mano de obra y demás requerimientos para poner en marcha el proyecto.

#### **3.1 Tamaño del Proyecto**

En función de la capacidad de producción se presentan los siguientes indicadores de capacidad instalada y capacidad real, haciendo la claridad que la limitante de la proyección estará dada por la capacidad de trabajo y de equipo:

Capacidad Instalada:

Teniendo en cuenta la jornada de trabajo de 48 horas semanales, aprobada por la legislación laboral colombiana y que se contará con dos funcionarios para la distribución de las funciones de preparación de insumos; aseo del local y de utensilios y preparación de las bebidas. Partiendo del hecho que cada uno de los funcionarios dedicará una (1) hora diaria, (60) sesenta minutos, a las labores de alistamiento y limpieza, se plantea una capacidad instalada de los equipos y funcionarios de elaboración de 507 jugos diarios de 16 onzas o 676 jugos diarios de 12 onzas; suponiendo la utilización de la capacidad total de cada licuadora, de 2 litros, equivalentes a 67,6 onzas, con un intervalo de licuado cada 7 minutos, tiempo estimado para el batido, colado y servido de los jugos.

La capacidad diseñada para un mes es de 194.688 onzas, que se traducirían en 12.168 jugos licuados de 16 onzas y de 16.224 jugos licuados de 12 onzas.

La capacidad diseñada para un año es de 2.336.256 onzas, que se traducirían en 146.016 jugos licuados de 16 onzas y 194.688 jugos licuados de 12 onzas.

*Tabla 5: Nivel Máximo de Producción de Jugos – Capacidad Instalada*

	HORAS DE OPERACIÓN	MINUTOS PARA ALISTAMIENTO	MINUTOS PROMEDIO AL DIA PARA LIMPIEZA Y ALISTAMIENTO	MINUTOS PARA PREPARACIÓN DE LICUADOS	TIEMP DE	CANTIDAD LICUADOS COMPLETA POR DIA	CAPACIDAD DEL EQUIPO	CAPACIDAD EN ONZAS	CAPACIDAD DE LICUADOS EN ONZAS	CANTIDAD JUGOS 16 OZ	CANTIDAD JUGOS 12 OZ
Equipo 1	8	480	60	420	7	60	2	67,6	4.056	254	338
Equipo 2	8	480	60	420	7	60	2	67,6	4.056	254	338
<b>Total diario</b>	14	840	120	720		120	4	135,2	8.112	507	676
<b>Total mes (24 días)</b>	336	20.160	2.880	17.280		2.880		3.244,8	194.688	12.168	16.224
<b>Total año</b>	4,032	241,920	34,560	207.360		34.560		38.937.6	2.336.256	146,016	194.688

Fuente: Elaboración propia

#### Capacidad Real:

La proyección de la capacidad real correspondiente al porcentaje de la capacidad instalada, teniendo en cuenta la jornada de trabajo de 8 horas diarias por dos (2) funcionarios, el tiempo estimado para licuado de jugos de 7 minutos, y que las bebidas se preparan al momento de ser ordenados por los clientes, donde en una alta probabilidad será de un jugo a la vez; lo cual limita la capacidad de utilización de las licuadoras a un 24% en jugos de 16 onzas y a un 18% en jugos de 12 onzas.

La capacidad real para un mes es de 2.888 jugos de 16 o 12 onzas, que corresponde a 120 jugos diarios de cualquiera de los tamaños ofrecidos.

La capacidad real para un año es de 34.560 jugos de 16 o 12 onzas, que corresponde a 120 jugos diarios de cualquiera de los tamaños ofrecidos.

*Tabla 6: Capacidad Real de Producción de Jugos*

	HORAS DE OPERACIÓN	MINUTOS	MINUTOS PROMEDIO AL DÍA PARA LIMPIEZA Y ALISTAMIENTO DE INSUMOS	MINUTOS PARA PREPARACIÓN DE LICUADOS	TIEMPO BATIDO 5"	CANTIDAD POSIBLE LICUADOS CARGA DE 16 OZ	CANTIDAD POSIBLE LICUADOS CARGA DE 12 OZ
					TIEMPO DE ATENCIÓN N 2"		
Equipo 1	8	480	60	420	7	60	60
Equipo 2	8	480	60	420	7	60	60
<b>Total diario</b>	14	840	120	840		120	120
<b>Total mes (24 días)</b>	336	20.160	2.880	17.280		2.880	2.880
<b>Total año</b>	4.032	241.920	34,560	207.360		34,560	34,560

Fuente: Elaboración propia

Se debe tener presente que pueden existir meses de variaciones en la afluencia de población flotante del área de nuestro local, por las vacaciones de mitad y final de año de los estudiantes universitarios, donde la demanda de las bebidas inteligentes puede bajar, teniendo en cuenta esto, se deben realizar campañas para aumentar el consumo por visitantes ocasionales de la zona y de los funcionarios de las empresas cercanas.

La oferta podría verse impactada por la estacionalidad en el cultivo de frutas, para lo cual se deben buscar opciones de frutas orgánicas de temporada que se ajuste del portafolio de bebidas.

Se estima que la limitación de la oferta estaría condicionada por la capacidad de producción real, por lo que terminado el primer año, se evaluará la adquisición de un equipo de licuado, manteniendo la misma planta de personal y apoyando el aumento en la producción con la gestión comercial institucional del Gerente Comercial y de Servicios, en la tabla 7 en la etiqueta Local 1- Equipo 3, las ventas institucionales tendrán un factor de crecimiento del 10%, a partir del tercer año, terminando en un total de ventas institucionales de 257 jugos orgánicos diarios en el año 10.

Para el 3, 5 y 8 años, se plantea la apertura de nuevos locales, con el fin de incrementar las ventas y posicionamiento de la marca en la ciudad; terminando el 10 año con 4 locales con una capacidad de producción real de 212.322, jugos

orgánicos. En cada uno de los años indicados se actualizará el estudio de mercado para determinar el sector más adecuado para el logro del objetivo de crecimiento.

Tabla 7: Capacidad Real de Producción de Jugos

	Proyección de Capacidad Real - CANTIDAD JUGOS 16 OZ O 12 OZ									
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Local 1 - Equipo 1	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Local 1 - Equipo 2	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Local 1 - Equipo 3 Venta corporativa	0	120	132	145	160	176	193	213	234	257
Local 2. Equipo 1	0	0	60	60	60	60	60	60	60	60
Local 2. Equipo 2	0	0	60	60	60	60	60	60	60	60
Local 3. Equipo 1	0	0	0	0	60	60	60	60	60	60
Local 3. Equipo 2	0	0	0	0	60	60	60	60	60	60
Local 4. Equipo 1	0	0	0	0	0	0	0	60	60	60
Local 4. Equipo 2	0	0	0	0	0	0	0	60	60	60
<b>Total diario</b>	120	240	372	385,2	520	536	553	693	714	737
<b>Total mes (24 días)</b>	2.880	5.760	8.928	9.245	12.473	12.857	13.278	16.622	17.132	17.694
<b>Total Año</b>	34.560	69.120	107.136	110.938	149.679	154.279	159.339	199.465	205.588	212.322

Fuente: Elaboración propia

La tecnología clave en el proceso productivo estará representada en los equipos para licuado, por lo que se adquirirán dos licuadoras Oster, Xpert Series, Modelo BLSTVB-P00-013, con motor de 2 caballos de fuerza de potencia, con protección de sobrecalentamiento, cuchilla con Ball Bearnig (rodamiento de bolas) que reduce la fricción de rotación para una mayor durabilidad.

El suministro de las frutas, verduras orgánicas, endulzantes y proteínas, será contratada con agricultores locales de granjas cercanas que cuenten con productos orgánicos certificados. Se cuenta con la alternativa contingente de adquirir los insumos orgánicos por medio de la Federación Orgánicos de Colombia, FEDE Orgánicos, organización que tiene como objetivo reunir apoyar e incentivar el mercado nacional de productos orgánicos desde la planeación y producción hasta el comercio y consumo, con aliados estratégicos como: Hortifresco, GreenCol, Factoría Quínoa, Eco Orgánicos de Colombia, empresas

que cuentan con sellos de garantía al consumidor como: Biotrópico, Alimento Ecológico, Ceres, Ecocert, Oko.Garantie.Bcs.

Respecto al financiamiento del proyecto, las socias gestoras cuentan con los recursos disponibles para cubrir una inversión hasta de \$40.000.000, comprobada la viabilidad financiera, se ha definido que no se buscará financiamiento bancario para el emprendimiento de la empresa.

En cuanto a la capacidad administrativa, se concluye que será suficiente con la estructura organizacional planteada por un Gerente Comercial y de Servicios, dos Operarios de Planta, las funciones de apoyo serán externalizadas y el acompañamiento de las Socias Gestoras durante los dos primeros meses tiempo completo y posteriormente el 20% de las horas laborales. Este tema es tratado ampliamente en el título 4.4 Estructura Organizacional para la fase de Operación.

### **3.2 Localización del Proyecto**

**Macrolocalización:** el proyecto se ubicará en la localidad de Chapinero, que es la número 2 de Bogotá, está ubicada en el centro-orienté de la ciudad y limita, al norte, con la calle 100 y la vía a La Calera, vías que la separan de la localidad de Usaquén; por el occidente, el eje vial Autopista Norte-Avenida Caracas que la separa de las localidades de Barrios Unidos y Teusaquillo; en el orienté, las estribaciones del páramo de Cruz Verde, la Piedra de la Ballena, el Pan de Azúcar y el cerro de la Moya, crean el límite entre la localidad y los municipios de La Calera y Choachí. El río Arzobispo (calle 39) define el límite de la localidad al sur, con la localidad de Santa Fe. Chapinero tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%).en la ciudad de Bogotá.

La decisión de la macrolocalización fue tomada tras la evaluación de las características sociales y económicas de esta localidad, donde se evidencian situaciones sociales, económicas, empresariales y de densidad poblacional, favorables para el emprendimiento de este proyecto. A continuación resaltamos algunos aspectos:

De acuerdo a lo reportado por la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá<sup>22</sup>, Chapinero tiene una extensión total de 3.898,96 hectáreas con un área rural de 2.664,25 ha (68%) y un área urbana de 1.234,71 ha (32%). Cuenta con aproximadamente 166.000 habitantes y una población flotante de más de 500.000

---

<sup>22</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Cultura Recreación y Deporte. Localidad de Chapinero. [En línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá, [Bogotá, Col] [Consultado 24 Julio 2016] Disponible en:[<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/chapinero>].

personas<sup>23</sup>. La oferta cultural de Chapinero es amplia, declarada –zona de interés cultural- cuenta con un buen número de reconocidos artistas, academias de artes y aficionados que viven o trabajan en la localidad. Asimismo, existe una variada y diversa programación cultural ofertada -en su mayoría- por organizaciones culturales privadas, universidades y fundaciones sin ánimo de lucro.

Chapinero abarca la mayor cantidad de empresas en Bogotá (17,4%), 44.074 unidades en total.<sup>24</sup> Es de resaltar que en esta localidad, de acuerdo a lo consultado en el portal Civico.com<sup>25</sup> existen por lo menos 48 restaurantes y tiendas especializadas con ofertas para vegetarianos y veganos, lo que indica una densidad interesante de clientes objetivos para nuestra línea especializada funcional para las personas que tienen este estilo de vida.

Chapinero<sup>26</sup> es la localidad con mayor tasa de ocupación femenina en Bogotá, se encuentran empleadas 57 de cada 100 mujeres en 2014. El 93,9% de los hogares de Chapinero no se consideran pobres, esta cifra es la más alta en la capital. Es la localidad con el promedio mensual de pago más alto en gas y energía eléctrica (\$31.590 y \$91.115 respectivamente). El 83,6% de los habitantes de Chapinero usa con frecuencia internet. El Índice de Condiciones de Vida - ICV de esta localidad para 2014 se ubicó en 96,9, siendo el segundo más alto entre las localidades, después de Teusaquillo (97,1).

Por otra parte, de acuerdo a la Encuesta Multipropósito<sup>27</sup> publicada por la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) y el Departamento Administrativo

---

<sup>23</sup> Secretaría Distrital de Planeación. Alcandía Mayor de Bogotá; Encuesta Multipropósito 2014 Principales resultados en Bogotá y la Región. [En línea] Secretaría Distrital de Planeación. Abril del 2015. [Bogotá, Col] [Consultado 25 Julio 2016] Disponible en:[[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta\\_Multiproposito\\_2014/Resultados\\_2014/Boletin\\_Resultados\\_Encuesta\\_Multiproposito\\_2014.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Resultados_2014/Boletin_Resultados_Encuesta_Multiproposito_2014.pdf)].

<sup>24</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría General. Observatorio de Desarrollo Económico; Boletín de Emprendimiento No 9. [En línea]. Alcandía Mayor de Bogotá, Secretaría de desarrollo Económico. 10 de Junio 2015 [Bogotá, Col] [Consultado 24 Julio 2016] Disponible en:[<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/BoletinEmprendimientoN9junio2015.pdf>].

<sup>25</sup> CIVICO. Búsqueda Restaurantes Vegetariano en Chapinero. [En línea]. CIVICO. [Bogotá, Col] [Consultado 4 de Julio del 2016] Disponible en:[<https://www.civico.com/bogota/localidad/chapinero/categorias/restaurantes/vegetariano>]

<sup>26</sup> Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría General. Observatorio de Desarrollo Económico; Boletín de Localidades No 2. [En línea]. Alcandía Mayor de Bogotá Observatorio de Desarrollo Económico. 29 de Julio 2015 [Bogotá, Col] [Consultado 24 Julio 2016] Disponible en:[<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/BoletinEmprendimientoN9junio2015.pdf>].

<sup>27</sup> Secretaría Distrital de Planeación. Alcandía Mayor de Bogotá; Encuesta Multipropósito 2014 Principales resultados en Bogotá y la Región. [En línea] Secretaría Distrital de Planeación. Abril del 2015. [Bogotá, Col] [Consultado 25 Julio 2016] Disponible en:[[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta\\_Multiproposito\\_2014/Resultados\\_2014/Boletin\\_Resultados\\_Encuesta\\_Multiproposito\\_2014.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Resultados_2014/Boletin_Resultados_Encuesta_Multiproposito_2014.pdf)].



Nacional de Estadísticas (DANE) en el 2015, se identificó que Chapinero es la localidad con mayor concentración de hogares de los estratos 3 al 6, situación favorable para este proyecto de emprendimiento.

*Tabla 5. Bogotá. Tamaño de muestra de hogares y segmentos, según localidad y Estrato socioeconómico, 2014.*

Localidad	Estrato socioeconómico							Hogares	Segmentos
	Sin	1	2	3	4	5	6		
Usaquén	11	44	110	363	385	187	253	1.353	123
Chapinero	11	66	121	121	605	187	627	1.738	158

Fuente: DANE - SDP, Encuesta Multipropósito 2014.

**Microlocalización:** teniendo en cuenta que los locales disponibles en Chapinero son de alta rotación, se define que al momento del emprendimiento de la empresa, se tomará en renta un local comercial ubicado entre las calles 63 y 73 y las carreras 5 y 9.

De acuerdo a lo observado en la página metrocuadrado.com, se ubican locales con las características requeridas para el montaje de la tienda de jugos y el precio de renta se ajusta a lo esperado<sup>28</sup>:

### *Ilustración 3. Local en arriendo metrocuadrado.com*

Local Comercial en Arriendo Chapinero, Bogotá D.C.

Cód web: 9-2016040005

Valor arriendo:	Área:
\$1.900.000	32 mts <sup>2</sup>

Descripción

Local para restaurante de comidas rápidas, ideal para consumo de alimentos o bebidas naturales, local de 32 metros cuadrados más mezzanine, baño privado, exterior en primer piso, con servicios de luz, gas y agua, a una cuadra del parque de lourdes y a la carrera séptima, excelente vías de acceso, cerca a edificios, oficinas y entidades financieras.

Información general del inmueble

Tipo Inmueble	Local Comercial
Tipo Negocio	Arriendo
Nombre Barrio Catastral	Chapinero Norte
Valor Arriendo	\$1.900.000
Estrato	4
Área	32 mts <sup>2</sup>

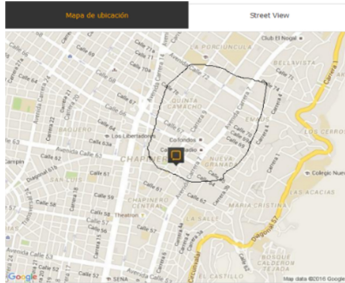
Generalidades

Tiempo de construido:	Entre 5 y 10 años
Tipo de acabado piso:	Otro
Sobre vía secundaria:	Si
Circuito cerrado de TV:	Si

<sup>28</sup> Metrocuadrado.com. Agosto 2016. [Bogotá, Col] [Consultado 05 de agosto 2016] Disponible en: [ [http://www.metrocuadrado.com/arriendo/localcomercial-en-bogota-chapinero-chapinero-norte-con-estrato-4-area-32-mts-\\$1.900.000-id-9-2016040005](http://www.metrocuadrado.com/arriendo/localcomercial-en-bogota-chapinero-chapinero-norte-con-estrato-4-area-32-mts-$1.900.000-id-9-2016040005) ].

Fuente: Metrocuadrado.com

*Ilustración 4 Ubicación del local en arriendo metrocuadrado.com*



Fuente: Metrocuadrado.com

La microlocalización definida, adicional a las características descritas en la macro localización, presenta favorabilidad de los siguientes aspectos:

Localización urbana cercana al centro de la ciudad, que facilitará el transporte del personal y el suministro de insumos, por la afluencia de transporte público y cercanía a vías principales como la avenida Caracas y la carrera 7. Respecto a la seguridad en el sector se ubican dos Comandos de Atención Inmediata (CAI), ubicados la calle 9 con carrera 7 y en la calle 73 con carrera 7. La estación de Bomberos de Chapinero está ubicada en la carrera 9 con calle 61, adicional como se mencionó en el capítulo 2.1.3 Análisis de la competencia, hay competidores cercanos, pero adicional por ser un sector financiero y educativo, cuenta con diversos edificios que albergan gran parte de la población laboral y académica, tales como Cámara de Comercio de Bogotá, Edificio Bancamia, Edificio Caracol, Clínica Infantil Colsubsidio, entre otros.

Aun cuando la ubicación del local comercial no es cercano a los lugares de abastecimientos, en la negociación con los proveedores se acordará que ellos encargarán de traer los insumos de frutas, verduras y adicionales. Se definirá una hora y días específicos para entregar los productos que no coincida con horarios de atención a clientes.

### **3.3 Ingeniería del Proyecto**

El diseño operativo del local o punto de venta de Intelifruit seguirá el concepto de las barras de jugo promovidos por algunas cadenas-franquicias de jugos, que buscan el uso eficiente de los espacios y la venta de un jugo para llevar, este concepto ya ha ganado reconocimiento entre los clientes y presenta beneficios financieros por lo que un local pequeño se ajustaría a los requisitos para la operación.

## Maquinaria y equipo

La maquinaria y equipo requerido para el desarrollo del objeto de la empresa es:

- Dos licuadoras Oster, Xpert Series, Modelo BLSTVB-P00-013, con motor de 2 caballos de fuerza de potencia, con protección de sobrecalentamiento, cuchilla con Ball Bearnig (rodamiento de bolas) que reduce la fricción de rotación para una mayor durabilidad. Se adquirirán dos vasos adicionales de licuado.
- Un congelador y refrigerador: Esta máquina que es fundamental para garantizar la cadena de frío de las frutas, permitirá mantener el inventario requerido para la preparación y comercialización de los jugos orgánicos, dentro de los criterios de selección se incluyó la economía en el consumo de energía y una capacidad de almacenaje por lo menos de 150 litros.
- Un exprimidor industrial manual de naranja, necesario para la ágil preparación del zumo de naranja que se venderá individual o será base de otras bebidas.
- Báscula: Es necesaria para mantener la uniformidad del producto a partir de las porciones estándar de las frutas para la preparación de los jugos.
- Una caja registradora: para controlar el proceso de ventas y generación de reportes de arqueo.
- Utensilios para corte: Cuchillos en acero inoxidable para el corte de la fruta, tablas plásticas.
- Utensilios para almacenamiento y generales de cocina: recipientes plásticos con tapa de diversos tamaños para el almacenamiento de los insumos que no requieran refrigeración, cucharas dosificadoras, y utensilios generales.
- Canecas: Para el control de desechos y manejo de reciclaje (verde y crema).

*Tabla 6: Maquinaria y equipo*

<b>Maquinaria y Equipo</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Licuadora	2.00	568,000.00	1,136,000.00
Vasos adicionales para licuadora	2.00	100,000.00	200,000.00
refrigerador y congelador	1.00	1,500,000.00	1,500,000.00
Exprimidor de jugo de naranja	1.00	500,000.00	500,000.00
Bascula	1.00	150,000.00	150,000.00
Caja	1.00	500,000.00	500,000.00
Utensilios de corte	4.00	40,000.00	160,000.00
Enseres para almacenamiento	1.00	300,000.00	300,000.00
Canecas	3.00	90,000.00	270,000.00
Total costo		3,748,000.00	4,716,000.00

Elaboración: Fuente propia con datos de cotizaciones en diferentes almacenes especializados

#### Muebles y enseres:

Los muebles y enseres necesarios para puesta en marcha de Intelifruit son una mesa de trabajo donde se hará el alistamiento de fruta, dos lavaplatos, un purificador de agua, una barra para la atención y los clientes y sillas altas para la barra. La instalación de estos muebles y enseres estará acompañada de una obra civil donde se garantizará la adecuada distribución del espacio y la disposición de los puntos de agua y luz. No se requerirá servicio de gas ni acometidas para energía trifásica.

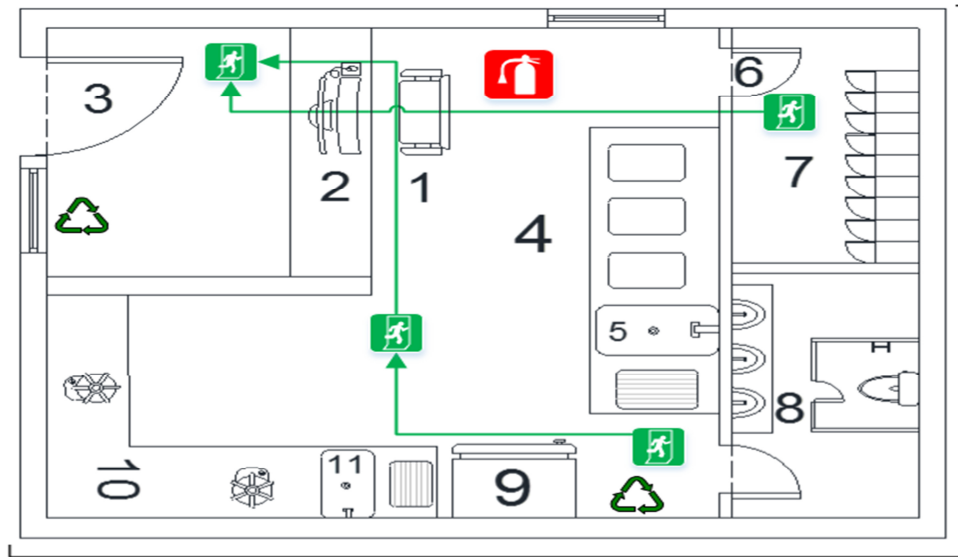
*Tabla 7: Muebles, enseres y obra civil*

	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Muebles y enseres y obra civil			
Muebles y enseres para la zona de trabajo y obra civil de instalación	1.00	8,000,000.00	8,000,000.00

Elaboración: Fuente propia con datos de cotización de Mr Experto.

El área mínima requerida para la producción y comercialización de las bebidas orgánicas es de 20 Metros cuadrados.

Ilustración 5: Diseño del área de trabajo



Fuente: Elaboración propia

1. Barra de atención a clientes
2. Caja registradora
3. Puerta de ingreso
4. Mesa de trabajo para alistamiento de fruta
5. Lavaplatos
6. Puerta de ingreso zona privada
7. Lockers
8. Baño
9. Congelador Refrigerador
10. Espacio para licuadoras
11. Lavaplatos

Descripción general del proceso productivo:

El proceso de producción de los jugos es similar para todas las frutas y líneas de bebidas inteligentes que Intelifruit ofrecerá al mercado, sin embargo las frutas que se definan tendrán algunas particularidades para el proceso de compras, recepción, lavado, pelado y congelado; diferencia que radicará en la forma y tamaño de la misma. Así como la disposición de los desechos que se obtengan en esta primera fase de preparación de la fruta, donde alguna podrá tener tratamiento de utilización en campos orgánicos y otras deberán ser tratadas como desechos orgánicos.

El proceso de compras y preparación de la fruta incluirás las siguientes actividades:

*Tabla 8: Proceso de compras y preparación de fruta*

Actividad	Frutas sin cáscaras: (Fresa, mora, uva)	Frutas sin cáscaras: (Piña, maracuyá, banano, curuba, mango)
1	Inspeccionar calidad	Inspeccionar calidad
2	Comprobar peso	Comprobar peso
3	Aceptar pedido	Aceptar pedido
4	Seleccionar	Seleccionar
5	Lavar	Lavar
6		Pelar
7	Cortar	Cortar
8	Pesar	Pesar
8	Dosificar	Dosificar
9	Congelar	Congelar

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el flujo de proceso de producción de los jugos.

Tabla 9: Cursograma analítico o Flujo de Proceso

CURSOGRAMA ANALÍTICO									
PROCESO	Atención al cliente en venta Bebidas Intelifruit				RESUMEN				
					OPERACIÓN	●	5 min		
PREPARADO POR:	SOLANYE KATHERINE QUIROGA CASTILLO Xiomara SAAVEDRA YEPES				INSPECCION	■	1 min		
					ESPERA	D	1 min		
					TRANSPORTE	➡	1 min		
INICIO	Ingreso cliente al local				ALMACENAJE	▲	0,5 min		
FINAL	Entrega bebida al cliente				TIEMPO TOTAL 7 min				
PASO	DESCRIPCION	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES	ACTIVIDAD				
					●	■	D	➡	▲
1	Ingreso a establecimiento	Cliente	0 min	Evalua, características de importancia para el cliente(precio, cantidad, ingredientes)					
2	Revisa menú de jugos y toma decisión de compra	Cliente	1 min						
3	Realiza pedido	Cliente	1 min						
4	Toma pedido	Funcionario	1 min	Ingres a plataforma de pedidos, marca la opcion, ingresa el valor del pago					
5	Recibe pago	Funcionario	0,5 min	Recibe el dinero y entrega cambio si es necesario					
6	Almacena el pago	Funcionario	0,5 min	Guarda el dinero y retira el cambio si da a lugar					
7	Entrega Soporte venta a cliente	Funcionario	0,5 min	Entrega tirilla o soporte de venta					
8	Recibe orden de pedido	Funcionario 2	0,5 min	Recibe del Funcionario la oden de pedido					
9	Analiza orden de pedido	Funcionario 2	0,5 min	Ejecuta formula estandarizada, pone en el vaso de licuadora los recursos en fruta, verdura y adicionales					
10	Dosifica agua o líquido para jugo	Funcionario 2	0,5 min	Con la tasa medidora, dependiendo de la características de la formula					
11	Incluye o dosifica suplementos si los tiene	Funcionario 2	0,5 min	Con la tasa medidora, dependiendo de la características de la formula					
12	Licuar bebida	Funcionario 2	0,5 min						
13	Colar y/o servir	Funcionario 2	0,5 min						
14	Alistar para entrega	Funcionario 2	1 min	Empaca de acuerdo a la opción escogida, alista el producto					
15	Entrega producto a cliente	Funcionario	0,5 min	Entrega al cliente					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Ficha técnica Bebidas Inteligentes y Orgánicas

INTELIFRUIT - BEBIDAS INTELIGENTES Y ORGANICAS	
FICHA TECNICA	Bebidas Inteligentes Orgánicas – Intelifruit
PREPARADO POR:	SOLANYE KATHERINE QUIROGA CASTILLO
	XIOMARA SAAVEDRA YEPES
Ficha Técnica	Bebidas Inteligentes Orgánicas – Intelifruit
Presentación	Vasos de 12 Onzas 16 Onzas

comercial:	Medidas: 76 X 118 X 51 mm 88 X 125 X 61 mm
	Material: Cartón Polyboard, mate. Material 100% reciclable y biodegradable
	Con servilleta y tapa viajera ecológica
Tamaño:	Bebidas Inteligentes y Orgánicas de 12 y 16 onzas
Vida útil:	El licuado de las bebidas inteligentes se realiza contra pedido del cliente, se estima que la vida útil del jugo conservando los nutrientes y el sabor de las frutas es hasta de 6 horas. Sin embargo la temperatura ideal de jugo será de 30 minutos máximo, en condición de temperatura ambiente.
Forma de consumo:	Las bebidas inteligentes serán consumidas directamente del vaso, con o sin tapa viajera. No se suministrará pitillo. Se ofrecerá la alternativa de vaso ecológico (plástico, reutilizable, tipo botillito) que contará con pitillo.
Instrucciones de consumo:	Para aprovechar los nutrientes de la fruta y disfrutar el óptimo sabor por consistencia y temperatura, se recomienda el consumo de las bebidas durante la media hora siguiente a la compra.  Si se va a consumir pasada la media hora se recomienda la refrigeración de la bebida.
Endulzantes:	Opciones de endulzantes no refinados como: Azúcar morena, miel de abeja, miel de agave, stevia orgánica
Complementos lácteos:	Leche deslactosada Leche de almendras Leche de soya Leche de coco
Suplementos proteínicos	Frutos secos, avena, chocolate, huevo, linaza, proteína de soya, espirulina



Características organolépticas:	<p>Sabor: Fruta madura 100% natural, sin conservantes ni saborizantes. Puede incluir sabor de complementos lácteos, endulzantes y/o suplementos proteicos, esto dependerá del gusto del cliente.</p> <p>Color: Las bebidas tendrán el color de la fruta que lo compone o de la mezcla de las frutas si fuera el caso. El color puede cambiar por la adición de los complementos lácteos, endulzantes y suplementos proteicos requeridos por el cliente. Las bebidas no tienen colorantes artificiales.</p> <p>Gusto: Dulce por la sacarosa natural, ácido cuando incluya frutas con ácido cítrico; amargo cuando incluyan vegetales.</p> <p>Olor: A fruta natural.</p> <p>Textura: Líquida con la viscosidad de la fruta y demás elementos incluidos en la preparación.</p>
---------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

### **Especificaciones Técnicas de los vasos**

Referencias:	12 Onzas    16 Onzas
Medidas:	76 X 118 X 51 mm    88 X 125 X 61 mm
Material:	Cartón Polyboard
Acabado:	Mate
Gramaje:	18gr + 250gr/m2
Calibre:	180 Um
Pulpa Virgen:	100%
Reciclado:	0%
Celulosa :	100%
Blancura ISO:	80%
Opacidad:	91%
Impresión:	Flexográfica a 2 Tintas
Material Reciclable:	100%
Material Biodegradable:	100%

<http://www.envasenatural.com/genericos.html>

De acuerdo a la ficha técnica relacionada, se generan los costos unitarios por cada tipo de bebida y por la cantidad en onzas.

Tabla 11: Costos Unitarios Jugos

	<b>Jugo de una Sola Fruta</b>			
	<b>1 2 onzas</b>		<b>16 onzas</b>	
	<b>Costo unitario</b>	<b>cantidad utilizada</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>cantidad utilizada</b>
<b>Materiales directos jugos</b>				
Fruta/Verdura	1.000	1	1.333	1
Endulzante	500	1	500	1
vaso con tapa	264	1	307	1
Servilleta	16	1	16	1
Total Costo unitario	1.780		2.156	
	<b>Jugos Funcionales Veganos Vegetarianos</b>			
	<b>1 2 onzas</b>		<b>16 onzas</b>	
<b>Materiales directos jugos</b>				
Fruta/Verdura	1.000	1	1.333	1
Proteína orgánica Vega Sport Performance 29.2oz (800gr)	2.813	15 gr	3.375	18 gr
leche de almendra	800	100 ml	1.000	100 ml
vaso con tapa	264	1	307	1
Servilleta	16	1	16	1
Total Costo unitario	4.893	3	6.031	3
	<b>Jugos Saludables</b>			
	<b>1 2 onzas</b>		<b>16 onzas</b>	
<b>Materiales directos jugos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>cantidad utilizada</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>cantidad utilizada</b>
Fruta/Verdura	1.000	1	1.333	1
Endulzante	500	1	500	1
leche de almendra	800	100 ml	1.000	100 ml
vaso con tapa	264	1	307	1
Servilleta	16	1	16	1
Total Costo unitario	2.580	4	3.156	4

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte se atenderán las normas higiénicas y de registros sanitarios ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos –INVIMA- serán

cumplidas a cabalidad según lo establecido por el Decreto 3075 de 1997<sup>29</sup>, que resalta a la salud como un bien de interés público y que regula las actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, tales como:

- Obligatoriedad de dar aviso a la autoridad sanitaria.
- Condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos.
- Condiciones de edificación y localización:
  - a) Estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
  - b) Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
  - c) Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.
- Diseño y construcción: Características de protección al ambiente de producción, separación física de operación, tamaño adecuado, operaciones de limpieza, destinación exclusiva para la actividad comercial, no aceptación de mascotas en la zona de producción.
- Abastecimiento de agua potable.
- Manejo de residuos líquidos que impida la contaminación de los alimentos.
- Disposición y manejo de residuos sólidos.
- Instalaciones sanitarias suficientes, adecuadas y limpias.
- Condiciones específicas de las áreas de elaboración: pisos con drenajes, paredes, techos, ventanas, puertas, con las condiciones requeridas que permitan su fácil limpieza y desinfección, y las condiciones de ventilación e iluminación requeridas.
- Condiciones generales y de instalación y funcionamiento de los equipos y los utensilios.
- Personal manipulador de alimentos:
  - a) El personal manipulador de alimentos deberá pasar por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función y cada año.
  - b) La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a

---

<sup>29</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 3075 (1997) Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá DC. P. 1-77

ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad.

c) Educación y capacitación a los operarios en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos, esto en un plan de capacitación de inducción laboral y periódico según lo indicado por el decreto.

d) Prácticas higiénicas y medidas de protección.

- Requisitos higiénicos de fabricación
- Aseguramiento y control de calidad.
- Almacenamiento de los insumos y comercialización de los jugos.

#### **4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Para garantizar que Intelifruit cuente con un soporte adecuado para la administración y ejecución de la operación de la empresa, se definirá el marco estratégico y la estructura organizacional.

##### **4.1 Marco Estratégico**

Se han desarrollado los siguientes parámetros estratégicos para la estructura de la organización que trazarán el campo de desarrollo

###### **Misión**

Brindar a nuestros clientes bebidas orgánicas y de origen, que satisfagan sus necesidades de hidratación y de alimentación, con un portafolio de bebidas de delicioso sabor que brinde beneficios funcionales, aportando al mejoramiento los hábitos alimenticios saludables y brindándoles asesorando profesional en estos temas.

###### **Visión**

Para el año 2026 Intelifruit será la empresa de bebidas inteligentes reconocida en Bogotá como líder de Jugos orgánicos y de origen, que alimenta a sus clientes de forma sana, responsable y deliciosa, apoyando los nuevos hábitos de alimentación saludable de la población en general.

###### **Valores**

Integridad: basados en la oferta bebidas orgánicas de calidad, comprometidos con el medio ambiente y con la responsabilidad social.

**Respeto:** Valoramos y respetamos la salud de nuestros clientes a través de la oferta de nuestras bebidas inteligentes. Estamos comprometidos con el cuidado al medio ambiente y con un relacionamiento justo con nuestros proveedores.

**Excelencia:** En nuestros productos que garantizan el cumplimiento de estándares de calidad y de satisfacción de los gustos del cliente.

## **4.2 Equipo Gestor**

**Solanye Katherine Quiroga:** Economista de la Universidad del Tolima, estudiante de la Especialización en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia, funcionaria de Colsubsidio con el cargo de Coordinadora de Servicio al Cliente, con amplias aptitudes y habilidades en el área comercial, de gestión del cliente y modelos de atención eficientes, con experiencia en enfocar el producto y el servicio al logro de la meta de ventas y de contribución a la salud de los clientes.

**Xiomara Saavedra Yepes:** Administradora de Empresas de la Universidad Iberoamericana, estudiante de la Especialización en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia, funcionaria del Banco Multibank con el cargo de Oficial de Cumplimiento. Con experiencia gerencial desde el áreas de control, operativa, financiera y de gestión.

Las dos personas mantienen espíritu emprendedor y excelentes relaciones sociales con personas relevantes en el sector seleccionado para la localización del proyecto, tales como dos administradores de Gimnasios, un propietario de una tienda vegetariana especializada, funcionarios de instituciones educativas y de diversas empresas. Esta red de contactos será de utilidad para la puesta en marcha del plan de negocios.

Dentro de las aficiones de las integrantes del equipo gestor, se encuentra el gusto por llevar hábitos saludables y práctica constante de ejercicio, lo cual hace que conozcan los deseos, necesidades e incentivos de una persona para cambiar sus hábitos alimenticios y llevar una vida más saludable, situación que impactará en el consumo de bebidas saludables y les permitirá enfocar los esfuerzos y productos que atiendan los gustos y expectativas del cliente.

Luego de establecer viabilidad del proyecto, Las gestoras dispondrán de los recursos de inversión para la puesta en marcha de la empresa, cada una con una participación de un 50%, para la etapa de puesta en marcha de la empresa,

dedicarán durante los 2 primeros meses el 100% del tiempo laboral, y luego el 20% para el mantenimiento del mismo.

#### **4.3 Tipo de Organización**

Se ha definido que en el inicio de la operación se implementará una figura de empresa de persona natural y cuando se logre el nivel de ingresos máximos permitido, se creará la empresa bajo la figura de SAS Sociedad por Acciones Simplificadas, de acuerdo a lo legislado en la Ley 1258 de 2008, esto teniendo en cuenta que esta figura corresponde al régimen más sencillo para implementar la organización, el término es indefinido, no es obligatoria la revisoría fiscal, ni junta directiva. Previo al inicio de la operación se realizará el trámite para el registro de la marca Intelifruit ante la Superintendencia de Industria y Comercio.

La capacidad de inversión de cada una de las socias gestoras es de \$20.000.000, es decir se cuenta con un capital social de \$40.000.000; se acuerda que durante los dos (2) primeros años no se distribuirán utilidades y se destinarán para el logro de la visión de la empresa. Durante los siguientes tres (7) años, el 50% de los dividendos serán distribuidas de manera equitativa entre las socios y el 50% restante serán reinvertidas en la empresa.

#### **4.4 Estructura Organizacional para la fase de Operación**

Se ha definido contar con una estructura de recursos humanos y cargos acorde con las necesidades de la puesta en marcha de la empresa, en la medida que las ventas y la demanda se incrementen esta estructura se irá ajustando.

Intelifruit contará con un Gerente Comercial y de Servicios, quien entre sus funciones deberá garantizar que todos los procesos definidos con la agencia publicitaria se lleven a cabo, gestionará convenios de ventas con instituciones y empresas del sector y supervisará el cumplimiento de los procesos de compras, alistamiento, conservación de alimentos, de la gestión de ventas y realizará los pagos de salarios y parafiscales. Este funcionario deberá ser un profesional recién egresado de carreras administrativas o afines, con habilidades de comunicación, de relacionamiento y supervisión.

El Gerente Comercial y de Servicios será vinculado por contrato a término fijo de 11 meses, con un salario de \$ 1.000.000 más comisiones del 10% por las ventas mediante convenios corporativos, esta comisión será pagada en bonos canasta no constitutivos de base salarial. Para el año 6 se contratará otro Gerente Comercial

y de Servicios, para impulsar la gestión de la venta corporativa y brindar apoyo a la apertura de nuevos locales.

Se contratarán dos operarios que se encargarán de la preparación de las órdenes de compra de los insumos, alistamiento de las futas y verduras, producción y venta de los jugos.

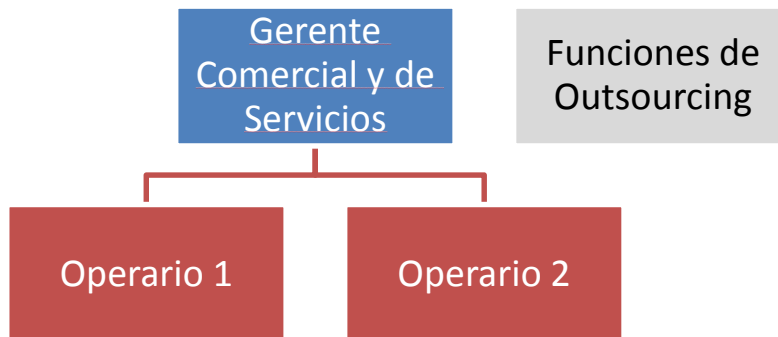
Los operarios serán vinculados por contrato a término indefinido, con salario mínimo. Serán madres cabeza de hogar con el fin de apoyar el proceso de inclusión social y laboral de madres Cabeza de Hogar.

Las siguientes funciones serán contratadas por outsourcing:

- Gestión contable: 1 vez por mes.
- Selección de personal con estudio de seguridad y elaboración de contratos: Cada vez que se requiera.
- Servicio de Asesoría de Nutricionista: Cada vez que se requiera. Este servicio se ofrecerá a los clientes que busquen un objetivo particular como el control de niveles de colesterol, mejorar sus hábitos alimenticios o disminución de peso y que adquieran un paquete de 20 jugos para un mes. También se ofrecerá la asesoría nutricional con un profesional de la salud a todos nuestros clientes con un costo de \$25.000, y el día y hora de la cita se convendrá solo cuando se cuente con un mínimo de 4 clientes, partiendo del hecho que una hora de asesoría tiene un costo de 60.000 y la atención por persona es de 15 minutos.

La función de control de gestión financiera será llevada a cabo por las socias gestoras con la dedicación de tiempo definida del 20% de las horas laborales.

*Ilustración 6: Organigrama Intelifruit*

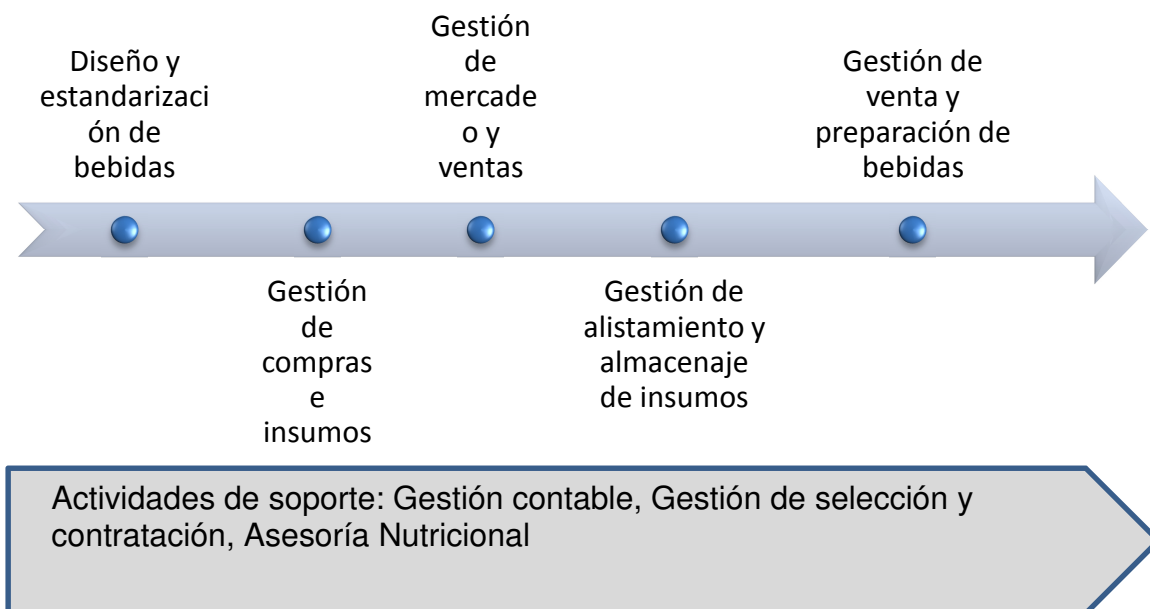


Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5 Sistema de Negocio

El sistema de negocio de Intelifruit será implementado a partir de la cadena de valor de Porter para el proceso de venta de, en este caso Bebidas Inteligentes Intelifruit;

*Ilustración 7: Sistema de Negocio Intelifruit*



Fuente: Elaboración Propia

Se definieron cinco procesos core del negocio, los cuales son:



**Diseño y estandarización de bebidas:** Proceso que contempla el diseño de las bebidas, definición de insumos e ingredientes necesarios, las cantidades, presentaciones y capacitación a los operarios.

**Gestión de compras e insumos:** Define los criterios y actividades para la selección y negociación con los proveedores y define el instrumento de formato y procedimiento para la orden de compra. Este proceso controlará y reportará la variación en los precios de los insumos para lograr la oportuna toma de acciones.

**Gestión de Mercadeo y Ventas:** Proceso que se encarga de llevar a la práctica las actividades incluidas en el plan de mercadeo para alcanzar la visión de reconocimiento de marca y objetivos de venta. Incluye la gestión de servicio al cliente y la retroalimentación para la mejora del proceso.

**Gestión de alistamiento y almacenaje de insumos:** Proceso que plantea las actividades desde la recepción, verificación, aceptación y alistamiento de los insumos (limpiar, pelar, cortar, empacar y refrigerar), para su uso.

**Gestión de venta y preparación de bebidas:** proceso que contiene las actividades desde la recepción del pedido, cobro, elaboración de la bebida acorde con la receta estándar, empaque, entrega y aseo de los implementos.

## Alianzas

Se espera contar como aliados a los proveedores, en especial los de frutas y verduras orgánicas, con el fin de fijar precios razonables y atractivos para ambas partes, buscando contar con una negociación gana – gana y de garantizar productos con los estándares definidos y con las condiciones de producción requeridas para denominarse orgánicos; esto permitirá contar con insumos en la cantidad, calidad y oportunidad adecuada.

Se buscará realizar alianzas con empresas de comida saludable, para incentivar la venta cruzada de productos y generar incentivos al comprar en cualquiera de los establecimientos, lo cual generaría mayor reconocimiento de marca y contar con publicidad de empresas del sector que estén alineados a la cultura saludable.

Buscar espacios en ferias y vitrinas de exposición de líneas saludables, para darnos a conocer y ofrecer los productos, buscando recordación en el cliente.

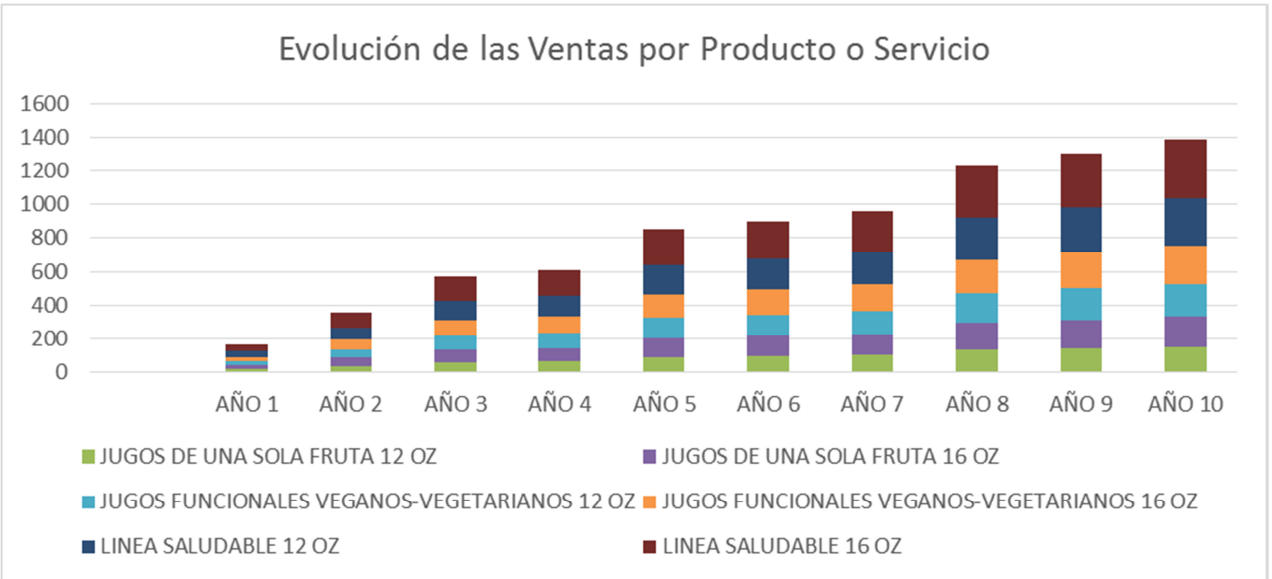
## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1 Estado de Resultados

#### 5.1.1 Proyección de los ingresos

La tabla de Evolución de las Ventas por Producto o Servicio, presenta el comportamiento de los ingresos en un horizonte de 10 años, impactada en el año 2 principalmente por el inicio de las ventas corporativas que duplican la ventas del primer año, este rubro mantendrá un crecimiento constante a lo largo del periodo de análisis. Por otra parte, en los años 3, 5 y 8 los incrementos obedecen a la apertura de nuevas tiendas para venta de las líneas de jugos orgánicos.

*Tabla 12 Evolución de las Ventas por Producto o Servicio*

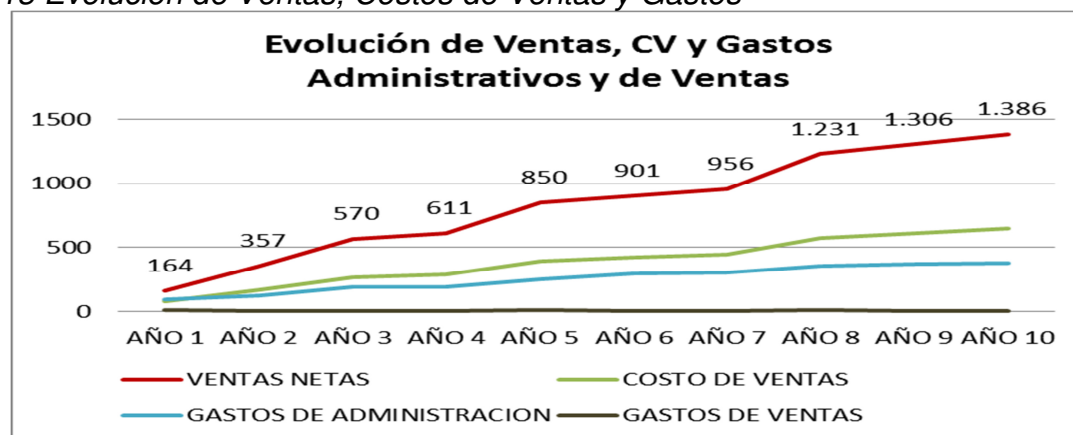


Fuente: Elaboración Propia

#### 5.1.2 Proyección de los Costos de Ventas

El costo de las ventas presenta un comportamiento acorde con el crecimiento de la producción y venta de los jugos orgánicos, estado representado principalmente por las frutas y verduras, en segunda instancia los demás insumos como endulzantes, leches, vasos tapas y servilletas. El costo de ventas representa para la línea de jugos de una sola fruta el 37,5%, para la línea de bebidas funcionales el 29% y para la línea de veganos y vegetarianos el 81%. Para efectos de esta evolución se contempló un incremento anual en los insumos del IPC.

Tabla 13 Evolución de Ventas, Costos de Ventas y Gastos



Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.3 Proyección de los gastos administrativos

La tabla 13 muestra el comportamiento de los Gastos Administrativos en el horizonte de los 10 años de análisis, estando representados en la nómina del personal, arriendos y servicios públicos, los servicios de un contador externo, gastos de comunicación celular, capacitación, amortizaciones y depreciaciones, los cuales ascienden mensualmente a \$3.127.667, durante el primer año, con incremento anual de estos gastos del IPC, adicionalmente en los 3, 5 y 8 el crecimiento de la planta de personal en operarios y el alquiler de nuevos locales y un Gerente de Servicios para el año 6.

### 5.1.4 Proyección de los gastos de ventas

Los gastos de ventas mostrados en la tabla 13, corresponden a 10% de comisiones de las ventas corporativas, material publicitario de cada uno de los años y un rubro de relaciones públicas que se tiene presupuestado para los años 1, 3, 5 y 8, situación motivada por la inauguración de nuevos puntos de venta.

### 5.1.5 Estado de Pérdidas y Ganancias del Primer Año

Durante el primer año se evidencia una pérdida acumulada de 12 millones, mostrando una penetración de ventas modesta mes a mes, contemplando que en el mes 9 se inicia un comportamiento positivo resultado de la estrategia de mercadeo y de posicionamiento de marca, dando como resultado para el último mes un margen neto de contribución del 10% y un EBITDA del 17%.

El comportamiento de las ventas, expuesto en la tabla 14, presenta en el primer año un crecimiento, acorde al nivel de penetración paulatino en el mercado; adicional en el mes de junio y julio se presenta una disminución de las ventas por

la temporada de vacaciones de las universidades, donde se estima una menor concurrencia de población flotante.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 15, en el Estado de Pérdidas y Ganancias en el horizonte de los 10 años, el margen bruto de contribución se presenta estable con un promedio del 11%, y con un EBITDA promedio del 17 %.

Tabla 14 Estado de Pérdidas y Ganancias Año 1

		Año 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas		10,770,000	8,130,000	10,770,000	10,770,000	16,050,000	9,010,000	9,010,000	16,050,000	16,930,000	17,810,000	18,690,000	20,450,000
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>=Ventas netas</b>		<b>10,770,000</b>	<b>8,130,000</b>	<b>10,770,000</b>	<b>10,770,000</b>	<b>16,050,000</b>	<b>9,010,000</b>	<b>9,010,000</b>	<b>16,050,000</b>	<b>16,930,000</b>	<b>17,810,000</b>	<b>18,690,000</b>	<b>20,450,000</b>
(-) Costo Mercancía vendida	47%	5,022,020	3,786,200	5,022,020	5,022,020	7,493,660	4,198,140	4,198,140	7,493,660	7,905,600	8,317,540	8,729,480	9,553,360
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>5,747,980</b>	<b>4,343,800</b>	<b>5,747,980</b>	<b>5,747,980</b>	<b>8,556,340</b>	<b>4,811,860</b>	<b>4,811,860</b>	<b>8,556,340</b>	<b>9,024,400</b>	<b>9,492,460</b>	<b>9,960,520</b>	<b>10,896,640</b>
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%	53%
<b>(-) Gastos de administración</b>													
Personal		3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308	3,034,308
Costos no salariales de la nómina**		1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789	1,662,789
Arriendo y Serv Publicos		2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000
Contador externo		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Dotaciones		150,000											
Celular		30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Capacitación		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Depreciaciones y Amortizaciones		197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667
<b>(-) Gastos de ventas</b>													
Comisiones (% de ventas)	10%												
Material Publicitario		2,000,000			1,000,000				1,000,000				
Relaciones Publicas		6,580,000											
<b>Utilidad operacional</b>		<b>(10,656,783)</b>	<b>(3,330,963)</b>	<b>(1,926,783)</b>	<b>(2,926,783)</b>	<b>881,577</b>	<b>(2,862,903)</b>	<b>(2,862,903)</b>	<b>(118,423)</b>	<b>1,349,637</b>	<b>1,817,697</b>	<b>2,285,757</b>	<b>3,221,877</b>
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		-99%	-41%	-18%	-27%	5%	-32%	-32%	-1%	8%	10%	12%	16%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(10,656,783)</b>	<b>(3,330,963)</b>	<b>(1,926,783)</b>	<b>(2,926,783)</b>	<b>881,577</b>	<b>(2,862,903)</b>	<b>(2,862,903)</b>	<b>(118,423)</b>	<b>1,349,637</b>	<b>1,817,697</b>	<b>2,285,757</b>	<b>3,221,877</b>
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	-	-	-	-	299,736	-	-	-	458,876	618,017	777,157	1,095,438
<b>Utilidad neta</b>		<b>(10,656,783)</b>	<b>(3,330,963)</b>	<b>(1,926,783)</b>	<b>(2,926,783)</b>	<b>581,841</b>	<b>(2,862,903)</b>	<b>(2,862,903)</b>	<b>(118,423)</b>	<b>890,760</b>	<b>1,199,680</b>	<b>1,508,599</b>	<b>2,126,439</b>
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		-99%	-41%	-18%	-27%	4%	-32%	-32%	-1%	5%	7%	8%	10%
<b>EBITDA</b>		<b>(10,459,117)</b>	<b>(3,133,297)</b>	<b>(1,729,117)</b>	<b>(2,729,117)</b>	<b>1,079,243</b>	<b>(2,665,237)</b>	<b>(2,665,237)</b>	<b>79,243</b>	<b>1,547,303</b>	<b>2,015,363</b>	<b>2,483,423</b>	<b>3,419,543</b>
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>		-97%	-39%	-16%	-25%	7%	-30%	-30%	0%	9%	11%	13%	17%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15 Estado de Pérdidas y Ganancias Anualizado

		Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		164,440,000	356,895,616	570,337,039	610,945,036	849,519,073	901,254,785	956,141,201	1,231,031,796	1,306,001,633	1,385,537,132
(-) Devoluciones en ventas o Descuentos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
=Ventas netas		164,440,000	356,895,616	570,337,039	610,945,036	849,519,073	901,254,785	956,141,201	1,231,031,796	1,306,001,633	1,385,537,132
(-) Costo Mercancia vendida	47%	76,741,840	167,067,705	266,982,545	285,991,703	397,671,462	421,889,654	447,582,734	576,262,771	611,357,173	648,588,825
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>87,698,160</b>	<b>189,827,911</b>	<b>303,354,494</b>	<b>324,953,334</b>	<b>451,847,611</b>	<b>479,365,130</b>	<b>508,558,466</b>	<b>654,769,026</b>	<b>694,644,459</b>	<b>736,948,307</b>
<i>Margen Bruto (Ut Bruta/ Ventas Netas)</i>		<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>	<i>53%</i>
<b>(-) Gastos de administración</b>											
Personal		36,411,696	57,268,515	96,240,017	100,089,618	136,059,913	163,520,077	168,299,458	198,982,266	206,941,557	215,219,219
Costos no salariales de la nómina**		19,953,464	31,382,917	52,739,144	54,848,710	74,560,288	89,608,348	92,227,430	109,041,486	113,403,145	117,939,271
Arriendo y Serv Publicos		26,400,000	27,313,440	56,320,313	58,009,923	84,398,530	86,930,485	89,538,400	112,531,373	115,907,314	119,384,533
Contador externo		6,000,000	6,207,600	6,400,036	6,592,037	6,789,798	6,993,492	7,203,296	7,419,395	7,641,977	7,871,237
Dotaciones				154,650	159,290	164,068	168,990	174,060	179,282	184,660	190,200
Celular		360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
Capacitación				600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Depreciaciones y Amortizaciones		2,372,000	2,372,000	4,944,000	3,372,000	6,144,000	4,572,000	4,572,000	5,972,000	5,972,000	5,972,000
<b>(-) Gastos de ventas</b>											
Comisiones (% de ventas)	10%	-	1,784,478	1,996,180	2,321,591	2,633,509	2,974,141	3,346,494	3,816,199	4,309,805	4,849,380
Material Publicitario		4,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Relaciones Publicas		6,580,000	-	4,000,000		4,000,000			4,000,000		
<b>Utilidad operacional</b>		<b>(14,379,000)</b>	<b>61,138,961</b>	<b>77,600,154</b>	<b>96,600,166</b>	<b>134,137,505</b>	<b>121,637,597</b>	<b>140,237,328</b>	<b>209,867,025</b>	<b>237,324,000</b>	<b>262,562,466</b>
<i>Margen operativo (Ut Operacional/ ventas)</i>		<i>-9%</i>	<i>17%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>16%</i>	<i>13%</i>	<i>15%</i>	<i>17%</i>	<i>18%</i>	<i>19%</i>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(14,379,000)</b>	<b>61,138,961</b>	<b>77,600,154</b>	<b>96,600,166</b>	<b>134,137,505</b>	<b>121,637,597</b>	<b>140,237,328</b>	<b>209,867,025</b>	<b>237,324,000</b>	<b>262,562,466</b>
(-) Provisión de impuestos (33% y 34%)	34%	(4,888,860)	20,787,247	26,384,052	32,844,056	45,606,752	41,356,783	47,680,691	71,354,788	80,690,160	89,271,239
<b>Utilidad neta</b>		<b>(9,490,140)</b>	<b>40,351,714</b>	<b>51,216,102</b>	<b>63,756,110</b>	<b>88,530,753</b>	<b>80,280,814</b>	<b>92,556,636</b>	<b>138,512,236</b>	<b>156,633,840</b>	<b>173,291,228</b>
<i>Margen neto (Ut Neta/ Ventas)</i>		<i>-6%</i>	<i>11%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>
<b>EBITDA</b>		<b>(12,007,000)</b>	<b>63,510,961</b>	<b>82,544,154</b>	<b>99,972,166</b>	<b>140,281,505</b>	<b>126,209,597</b>	<b>144,809,328</b>	<b>215,839,025</b>	<b>243,296,000</b>	<b>268,534,466</b>
<i>Margen Ebitda (EBITDA/ Ventas)</i>		<i>-7%</i>	<i>18%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>17%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>	<i>18%</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>

Fuente: Elaboración Propia

## **5.2. Flujo de Caja**

### **5.2.1 Inversiones requeridas**

Para el proyecto se requiere una inversión de 40 millones de pesos, los cuales están representados en los activos fijos para la producción de los jugos orgánicos como las licuadoras y otros equipos y los muebles y enseres, los cuales se relacionan en las tablas 10 y 11.

### **5.2.2 Capital de trabajo**

Por efectos de la definición y modelo de funcionamiento del proyecto, la rotación de las cuentas por cobrar o días de ventas y la rotación de las cuentas por pagar serán de un día, toda vez que los pagos y los cobros se harán contra pedido. Para el caso de los inventarios, la rotación será de 10 días con el ánimo de garantizar la frescura de las frutas y verduras orgánicas.

### **5.2.3 Proyección del flujo de caja**

Durante el primer año se evidencia un flujo de caja negativo hasta el mes octavo, toda vez que se soportan las inversiones y la utilidad de la operación se ve comprometida por los bajos niveles de ventas y la cobertura de los gastos administrativos y de ventas.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 17, en el Flujo de Caja Anualizado en el horizonte de los 10 años, el flujo de caja libre presenta resultados favorables.

Tabla 16 Flujo de Caja Mensual Primer Año

		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad Operacional		(10,656,783)	(3,330,963)	(1,926,783)	(2,926,783)	881,577	(2,862,903)	(2,862,903)	(118,423)	1,349,637	1,817,697	2,285,757	3,221,877
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667	197,667
(=) EBITDA		(10,459,117)	(3,133,297)	(1,729,117)	(2,729,117)	1,079,243	(2,665,237)	(2,665,237)	79,243	1,547,303	2,015,363	2,483,423	3,419,543
(-) Impuestos Operacionales		-	-	-	-	299,736	-	-	-	458,876	618,017	777,157	1,095,438
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	12,716,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo		1,865,606	(458,746)	458,746	-	917,492	(1,223,323)	-	1,223,323	152,915	152,915	152,915	305,831
= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)	(12,716,000)	(12,324,723)	(2,674,551)	(2,187,863)	(2,729,117)	(137,985)	(1,441,914)	(2,665,237)	(1,144,079)	935,512	1,244,431	1,553,351	2,018,275

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 Flujo de Caja Anualizado

		Total Año 1	Total Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Operacional		(15,129,000)	61,138,961	77,600,154	96,600,166	134,137,505	121,637,597	140,237,328	209,867,025	237,324,000	262,562,466
(+) Depreciaciones y Amortizaciones		2,372,000	2,372,000	4,944,000	3,372,000	6,144,000	4,572,000	4,572,000	5,972,000	5,972,000	5,972,000
(=) EBITDA		(12,757,000)	63,510,961	82,544,154	99,972,166	140,281,505	126,209,597	144,809,328	215,839,025	243,296,000	268,534,466
(-) Impuestos Operacionales		-	20,787,247	26,384,052	32,844,056	45,606,752	41,356,783	47,680,691	71,354,788	80,690,160	89,271,239
(-) Inversión en Activos Fijos e Intangibles (CAPEX)	12,716,000	-	-	14,716,000	-	16,716,000	-	-	18,716,000	-	-
(-) Inversión en Capital de Trabajo		3,547,675	4,046,223	664,935	588,029	3,454,700	749,165	794,789	3,980,586	1,085,610	1,151,723
= FLUJO DE CAJA LIBRE FCL (del Proyecto)	(12,716,000)	(16,304,674)	38,677,491	40,779,166	66,540,081	74,504,054	84,103,649	96,333,847	121,787,650	161,520,230	178,111,505

Fuente: Elaboración Propia



#### **5.2.4 Proyección flujo de caja de financiación**

Para el financiamiento del proyecto no se requiere crédito bancario, porque las socias aportarán el capital requerido el cual se constituye en \$40 millones.

### **5.3 Indicadores Financieros**

El proyecto se descuenta con un WAC del 16% y cuenta con una VPN de 288 millones de pesos, con un punto de equilibrio de 242 millones en ventas anuales, un payback en el mes 24, una TIR de 110%, indicadores que muestran que la inversión se ve recuperada en el segundo año con márgenes positivos como el EBITDA el cual se vuelve positivo en el mes 9 del año 1 y se mantiene durante el tiempo estimado del proyecto en promedio con un margen del 11%.

## **6. EVALUACIÓN AMBIENTAL**

En lo referente a la evaluación ambiental del proyecto, se define que dentro de los impactos está el manejo de los productos y residuos de las frutas y verduras, en el proceso de alistamiento y preparación.

Adicional también se consideran los proveedores con los que se contarán para el abastecimiento de las frutas y verduras y demás provisiones, para que cumplan con los requerimientos de sostenibilidad.

Frente al manejo de los residuos y la recolección de los mismos, nos apoyamos y alinearemos en la normatividad aplicable para este tipo de negocios, siendo GTC-24 /2009<sup>30</sup> y la GTC 53-7:2000.

Se generará:

- La identificación de los materiales y residuos
- Identificación de los residuos según su tipo, de acuerdo al proyecto y su naturaleza Residuos no peligrosos y Orgánicos Biodegradables
- En el plano se estableció el área de almacenamiento temporal de acuerdo a la frecuencia de recolección que será dos veces por semana

---

<sup>30</sup> Norma Técnica Colombiana. Disponible [en línea]. [publicado 20 mayo de 2009][Consultado 26 de septiembre]. Disponible en [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/GTC%2024%20DE%202009.pdf]

- Caracterizar almacenamiento temporal:
  - o Se contará con señalización en el local para el destino de los desechos
  - o Y se contará con recipientes de acuerdo a la norma GCT-24 Verde, donde se destinarán los residuos ordinarios (servilletas, empaques, icopor, envases. Crema, donde se destinarán los orgánicos compostables (residuos de alimentos cascás de frutas y vegetales, antes del consumo)
- Frente al centro de acopio externo, usaremos el servicio de recolección que gestiona la empresa de aseo de la ciudad.

*Ilustración 8 Clasificación de residuos GTC 24*



Fuente: Norma GTC-24 Clasificación de residuos

Adicionalmente frente a los residuos compostables, se usarán las cáscaras de naranja y de otras de frutas, que puedan ser usadas por empresas o agricultores que se benefician de estos recursos en lombricultura, alimentación animal y compostaje para cultivos orgánicos. Se realizarán alianzas con los productores de los insumos de frutas y verduras para entregar estos residuos y ser usados para abono.

Frente a las fuentes contaminantes se contemplan como residuos los que se generan de la producción de los jugos y los alimentos que no llegarán a tener consumo, frente los residuos de la producción en el punto microlocalización se estipularon las normas bajo las cuales se actuará y el uso que se brindará a los residuos compostables.

Así mismo, en lo que se refiere a la comida que no se consuma, se destinará a un banco de alimentos, como fundación fundevi.org, encargada de recoger en Bogotá los alimentos para suministrar a grupos de interés de bajos o escasos recursos, esto nos permite garantizar que la comida que no se utilice será consumida por personas con necesidades básicas insatisfechas.

## **7. EVALUACIÓN SOCIAL**

En lo referente al impacto social, para atenuar los impactos negativos nos alinearemos a las definiciones y políticas de la norma ISO 14000 y 14001 para garantizar un modelo eficaz del sistema de gestión ambiental SGA, este modelo es uno de los más reconocidos a nivel internacional.

En cuanto al plan de Responsabilidad Social, Intelifruit implementará en su campaña de mercadeo los elementos sociales y ambientales que buscará impulsar que los clientes asocien con la marca la generación de un estilo de vida saludable a partir de la alimentación, remplazando el consumo de bebidas azucaradas y con conservantes por bebidas naturales con endulzantes alternativos, y ser amigables con el medio ambiente, incentivando el cultivo y la comercialización de productos orgánicos, así como el manejo de empaques biodegradables, incentivando el uso del vaso ecológico reutilizable.

También se impulsarán políticas claras de cumplimiento normativo, impositivo, en contra de la corrupción, promoviendo prácticas laborales justas en cuanto a carga laboral y compensación.

Se emplearán en el área de producción u operativa personas cabezas de hogar, con el fin de apoyar la inclusión laboral.

## **8. EVALUACION DE RIESGOS**

De acuerdo al comportamiento que se espera de la empresa, se han definido los siguientes riesgos a nivel organizacional, financiero, legislación y mercado que se pueden presentar durante la implementación o ejecución del proyecto:

Tabla 17: Evaluación de Riesgos

Clasificación	Riesgo	Causa	Control
Organizacional	1. Incumplimiento en los tiempos definidos u omisión de actividades claves para la puesta en producción del proyecto Intelifruit	Desconocimiento de los trámites y requisitos para puesta en marcha de Intelifruit	Elaboración de estudio previo del negocio. Asesoría de la Cámara de Comercio de Bogotá
		Ausencia de personas claves.	Se contará con tiempo completo de una de las socias para la realización de las diligencias y actividades definidas en el plan de implementación.
		No lograr el reclutamiento de los funcionarios operativos encargados del alistamiento y preparación de jugos con los requerimientos técnicos necesarios.	La selección de personal y el proceso de contratación se ejecutarán por medio de outsourcing, actividad que se iniciará con tiempo suficiente de antelación para evitar la materialización del riesgo. Se tiene establecido un plan de inducción, donde se entregarán las competencias requeridas para el alistamiento, preparación de jugos, atención a normas de seguridad industrial y sanitaria.
		Retrasos en los entregables del proveedor.	Se establecerá cláusula contractual de incumplimiento para los proveedores de ajustes locativos y de plan de marketing.
	2. No disponibilidad para ofrecer los jugos orgánicos.	No contar con los insumos de frutas y verduras por incumplimiento de los proveedores bien sea por causas propias o externas como el orden público.	Se han identificado proveedores alternos, que si bien no suministran a domicilio las frutas y verduras, proveen los insumos y están catalogados como proveedores contingentes.
		Ausencia del personal operario encargado del alistamiento de las frutas y verduras y la elaboración de los jugos, bien sea por incapacidad, por renuncia u otros factores.	En el contrato con la Temporal, se estipulará que de necesitarse personal para atender el punto podrán enviarlo como contingencia. De igual forma las socias estarán capacitadas, para que ante una situación extrema atiendan el punto.

Clasificación	Riesgo	Causa	Control
		Fallas eléctricas o hidráulicas dentro del local.	Se contemplará dentro del contrato de arrendamiento del local una cláusula de compromiso de asistencia para solución de fallas eléctricas e hidráulicas con una máximo de 3 horas de reportado el daño.  En el segundo año, se definirá si se invierte en una planta eléctrica portátil.  Suspensión temporal de agua será mitigada con agua cristal de botellón para los jugos.
		Fallas en los equipos claves para el alistamiento de las frutas y verduras y para la preparación de los jugos.	Se evaluará el nivel de materialización del riesgo para definir las herramientas o utensilios con los que se debe contar adicional
Financiero	3. Insuficiencia de los recursos financieros para lograr el punto de equilibrio del proyecto.	Que las socias capitalistas no logren financiamiento bancario para la ejecución del proyecto.	Los aportes sociales no serán apalancados contra crédito sino con excedentes o ahorros de las socias.
		Desconocimiento del alcance del proyecto y de los costos y gastos esperados.	En la etapa de análisis de factibilidad se realizaron las cotizaciones e investigaciones para mitigar el riesgo de desconocimiento de costos y gastos, adicionalmente se realizó evaluación financiera proyectada.
		Situaciones contingentes fuera de lo presupuestado.	Bajo la evaluación de escenario financiero negativo, se determinó viabilidad de respaldo financiero de cada una las socias hasta por \$10.000.000
Legislación	4. Sanciones administrativas por incumplimiento regulatorio.	Desconocimiento de los requisitos y autorizaciones normativas para la puesta en producción de un local comercial de preparación de jugos.	Asesoría de la Cámara de Comercio de Bogotá para el emprendimiento de la empresa.

Clasificación	Riesgo	Causa	Control
		No aplicación de las prácticas sanitarias y de manipulación de alimentos por parte de los funcionarios operarios.	Inducción, firma de compromiso de acatamiento de los procedimientos por parte de los funcionarios responsables. Se realizará auditoría a la ejecución del proceso por parte de las socias y usando cliente incognito. Refuerzo de capacitación anual en prácticas de seguridad y manipulación de alimentos
Mercado	5. Exceso de demanda de los jugos orgánicos de Intelifruit	Amplia aceptación del producto por estrategia de publicidad	En la primera fase de la planeación se hará publicidad focalizada en el sector de impacto.  Posibilidad de ampliar un factor (operario y equipo de licuado) para una mayor capacidad de producción.
	6. Menor demanda de la esperada de los jugos orgánicos de Intelifruit	Ausencia de publicidad	Contratación de una empresa especializada en Marketing
			Definición de estrategia de ventas corporativas.
			Cadena de frío garantizada
		Bebida de baja calidad o con una preparación irregular	Definición de procedimiento de selección y compra de frutas y verduras. Diseño de receta estándar.

Fuente: Elaboración propia

## **Evaluación de incertidumbre por escenarios**

En el escenario de los riesgos financieros a continuación se presenta la modelación de los indicadores financieros bajo tres supuestos:

### **Supuesto 1. Escenario muy pesimista**

Menor demanda de la esperada de los jugos orgánicos de Intelifruit en un 20% durante 10 años: No sería rentable el proyecto, puesto que no tendría tiempo de Pay Back y un Vpn negativo de 52 millones de pesos.

### **Supuesto 2. Escenario menos pesimista**

Menor demanda de la esperada de los jugos orgánicos de Intelifruit en un 20% durante 2 primeros años: El Payback pasa del año 2 al tercero del proyecto y el VPN reportado es de 288 millones, lo cual indica que el proyecto tendría el reto de aumentar mes a mes las ventas, de lo contrario a partir del tercer año no sería sostenible.

### **Supuesto 2. Escenario optimista**

Aumento de las ventas, todos los meses del primer año un 10%: continúa el Payback en el mes 20 del proyecto, pero la VPN tiene un mejor comportamiento con 296 millones y una TIR de 126%, mejorando los indicadores financieros del negocio.

Por los anteriores escenarios se deben realizar esfuerzos para aumentar las ventas durante los dos primeros años, para lograr el punto de equilibrio de forma más rápida y poder consolidar la empresa para el proceso de crecimiento que se prevé, adicional se debe hacer seguimiento a que los productos, servicios y demás mantengan los aumentos solo en el valor del IPC.

## 9. PLAN DE IMPLEMENTACION

Tabla 18: Plan de Trabajo Implementación

Plan de trabajo de ejecución de actividades de Ingeniería				Semana actividad									
Actividad	Duración(Semanas)	Recursos	Fecha Inicial (Semana)	Periodos (Semanas)									Sem 9
				Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8		
1	Tramites Legales	4	Documentos y proyecto	1	4								
	Adecuaciones Iniciales	4		5					4				
2	Arriendo Local	2	Necesidades de adecuación, plano, contratacion de Mister Experto	5					2				
3	Adecuación Locativa	4		5					4				
4	Preparación Menu	3	Menu y ficha tecnica	5					3				
5	Desarrollo de Software	4	Menu y opciones de contabilidad	5					4				
6	Diseño del Plan Martketing	4	Propuesta	5					4				
7	Documentación de procesos estandarizados y funciones	2		5					2				
8	Pedido de elementos de dotación cocina	2	Lista de proveedores	8								2	
9	Vinculación	4	Necesidades de recurso, perfil y gestión	8								4	
10	Pedido Elementos dotacion funcionarios	1		8								1	
11	Capacitaciones Tecnicas, seguridad, operativas	1	Procesos y recetas estandarizadas	8								1	
12	Pedido frutas, verduras e ingredientes	1	Menu, ficha tecnica y lista proveedores	9									1

Fuente: Elaboración propia



## BIBLIOGRAFIA

1. Alcaldía Mayor de Bogotá. Localidad de Chapinero [En línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá Secretaría General. Mayo 2016 [Bogotá, Col] [Consultado 23 Julio 2016] Disponible en:[<http://www.bogota.gov.co/localidades/chapinero>].
2. Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría de Cultura Recreación y Deporte. Localidad de Chapinero. [En línea]. Alcaldía Mayor de Bogotá, [Bogotá, Col] [Consultado 24 Julio 2016] Disponible en:[ <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/localidades/chapinero>].
3. Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría General. Observatorio de Desarrollo Económico; Boletín de Emprendimiento No 9. [En línea]. Alcandía Mayor de Bogotá, Secretaría de desarrollo Económico. 10 de Junio 2015 [Bogotá, Col] [Consultado 24 Julio 2016] Disponible en:[<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/BoletinEmprendimientoN9junio2015.pdf>].
4. Alcaldía Mayor de Bogotá. Secretaría General. Observatorio de Desarrollo Económico; Boletín de Localidades No 2. [En línea]. Alcandía Mayor de Bogotá Observatorio de Desarrollo Económico. 29 de Julio 2015 [Bogotá, Col] [Consultado 24 Julio 2016] Disponible en:[<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/BoletinEmprendimientoN9junio2015.pdf>].
5. ALVÍDREZ-MORALES, ALICIA, GONZÁLEZ-MARTÍNEZ, BLANCA EDELIA, JIMÉNEZ-SALAS, ZACARIAS. Tendencias en la Producción de Alimentos: Alimentos Funcionales. [En línea]. RESPYN Revista salud pública y nutrición. [Facultad de Salud Pública y Nutrición. Universidad Autónoma de Nuevo León México] Julio-Septiembre 2002 [Citado 30 Mayo de 2016]. Disponible en [<http://www.medigraphic.com/pdfs/revsalpubnut/spn-2002/spn023g.pdf>]
6. CIVICO. Búsqueda Restaurantes Vegetariano en Chapinero. [En línea]. CIVICO. [Bogotá, Col] [Consultado 4 de Julio del 2016] Disponible en:[<https://www.civico.com/bogota/localidad/chapinero/categorias/restaurantes/vegetariano>]
7. CIVICO. Búsqueda Restaurantes Vegetariano en Chapinero. [En línea]. CIVICO. [Bogotá, Col] [Consultado 4 de Julio del 2016] Disponible en:[<https://www.civico.com/bogota/localidad/chapinero/categorias/restaurantes/vegetariano>]
8. COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 3075 (1997) Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá DC. P. 1-77
9. DINERO. ¿Cómo logró cosechar el éxito esta popular marca de bebidas?. [En línea]. DINERO. Mayo 2016 [Citado 5 Julio 2016] Disponible en:[<http://www.dinero.com/empresas/articulo/cosechas-preve-inaugurar-su-primera-tienda-de-bebidas-naturales-en-estados-unidos/223945>].
10. Elaboración propia a partir de la oferta económica realizada por la agencia de publicidad Dr. Brand. 10 Julio de 2016[Bogotá, col][citado el 4 Julio de 2016].
11. FERNANDEZ, CATALINA. Herramientas para hacer publicidad efectiva. Documento Contenido Matriz. Citado por la Cámara de Comercio de Bogotá [En línea] Marzo de 2012 [Bogotá, Col] [citado el 4 Julio de 2016]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11609/100000440.pdf?sequence=1&isAllowed=y> pág. 24
12. FERNANDEZ, CATALINA. Herramientas para hacer publicidad efectiva. Documento Contenido Matriz. Citado por la Cámara de Comercio de Bogotá [En línea] Marzo de 2012 [Bogotá, Col] [citado el 4 Julio de 2016]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/11609/100000440.pdf?sequence=1&isAllowed=y> pág. 24
13. INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF). (2010). Encuesta Nacional de la Situación Nutricional en Colombia - 2010. ENSIN. Colombia.

14. LEGISCOMEX: Informe sectorial – Bebidas no Alcohólicas en Colombia publicados [En línea]. Legiscomex [Bogotá D.C] 14 de Mayo del 2014. [citado el 1 de Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>], 3P.
15. LEGISCOMEX: Informe sectorial – Bebidas no Alcohólicas en Colombia publicados [En línea]. Legiscomex [Bogotá D.C] 14 de Mayo del 2014. [citado el 1 de Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>], 2P
16. Metrocuadrado.com. Agosto 2016. [Bogotá, Col] [Consultado 05 de agosto 2016] Disponible en:[ [http://www.metrocuadrado.com/arriendo/localcomercial-en-bogota-chapinero-chapinero-norte-con-estrato-4-area-32-mts-\\$1.900.000-id-9-2016040005](http://www.metrocuadrado.com/arriendo/localcomercial-en-bogota-chapinero-chapinero-norte-con-estrato-4-area-32-mts-$1.900.000-id-9-2016040005)].
17. NIELSEN. LO SALUDABLE, UNA TENDENCIA EN ALZA. [En línea]. Nielsen. Abril 2015 [citado 6 Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/oportunidades-saludables.html>]
18. NIELSEN. HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES EN LA TENDENCIA SALUDABLE. [En línea]. Nielsen. Marzo 2015 [citado 6 Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/habitos-consumidores-colombianos.html/>]
19. NIELSEN. Jugos: un segmento en movimiento. [En línea]. Nielsen. Abril 2015 [citado 6 Julio de 2016]. Disponible en: [<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/jugos-segmento-movimiento.html/>]
20. Norma Técnica Colombiana. Disponible [en línea]. [publicado 20 mayo de 2009][Consultado 26 de septiembre]. Disponible en [<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/GTC%2024%20DE%202009.pdf>]
21. Peña, Manuel y Bacallao Jorge. La obesidad y sus tendencias en la Región [En línea]. Revista Panamericana de Salud Pública vol.10 n.2 [Washington, USA] Agosto 2001[Citado 30 Mayo de 2016]. Disponible en: [[http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1020-49892001000800001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S1020-49892001000800001&script=sci_arttext)].
22. SCHWARTZMANN, LAURA. Calidad De Vida Relacionada Con La Salud: Aspectos Conceptuales. [En línea]. Ciencia. enfermería. v.9 n.2 [Concepción]. dic. 2003. [Citado 30 Mayo de 2016]. Disponible en [[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532003000200002&script=sci\\_arttext&tlng=es%2325#1](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532003000200002&script=sci_arttext&tlng=es%2325#1)]
23. PROCOMER. Colombia es el segundo país que más consume jugos naturales. [En línea]. Agosto de 2015 [Citado 6 Julio de 2016] Disponible en: [<http://procomer.com/es/noticias/colombia-es-el-segundo-pas-que-ms-consume-jugos-naturales>]
24. Secretaría Distrital de Planeación. Alcandía Mayor de Bogotá; Encuesta Multipropósito 2014 Principales resultados en Bogotá y la Región. [En línea] Secretaría Distrital de Planeación. Abril del 2015. [Bogotá, Col] [Consultado 25 Julio 2016] Disponible en:[[http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta\\_Multiproposito\\_2014/Resultados\\_2014/Boletin\\_Resultados\\_Encuesta\\_Multiproposito\\_2014.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Encuesta_Multiproposito_2014/Resultados_2014/Boletin_Resultados_Encuesta_Multiproposito_2014.pdf)]
25. SECTORIAL, portal financiero, económico y empresarial. No más Gaseosas en las Escuelas. [En línea]. Sectorial. Mayo 2016. [Citado el 6 Julio de 2016] Disponible en: [<https://www.sectorial.co/informativa-bebidas/item/51731-no-más-gaseosas-en-las-escuelas/>]
26. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Grupo de Estudios Económicos y Financieros: DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012 – 2014[En línea]. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [Bogotá D.C] Sept de 2015. [citado el 6 de Julio de 2016] Disponible en:[<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>]
27. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Grupo de Estudios Económicos y Financieros: DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012 – 2014[En línea]. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [Bogotá D.C] Sept de 2015. [citado el 6 de Julio de 2016] Disponible

- en:[<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>]
28. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Grupo de Estudios Económicos y Financieros: DESEMPEÑO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2012 – 2014[En línea]. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. [Bogotá D.C] Sept de 2015. [citado el 6 de Julio de 2016] Disponible en:[<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/EE-%20Estudio%20alimentos%20y%20bebidas-%202015%20IX%207.pdf>] 17 P.
  29. TUFTS UNIVERSITY, Campus Ciencias de la Salud. Las encuestas revelan tendencias en el consumo mundial de bebidas azucaradas, jugos de fruta y leche. [En línea]. [Boston, USA] Agosto de 2015. [ Citado 1 julio de 2016] Disponible en: [<http://medicina.saludestetica.org/las-encuestas-revelan-tendencias-en-el-consumo-mundial-de-bebidas-azucaradas-jugos-de-fruta-y-leche/>]